

ASIAKASTARPEEN MUUNTAMINEN PALVELUKSI LÄPI YRITYKSEN ARVOKETJUN – HYVÄN TOIMITUKSEN VARMISTAMINEN ASIAKKAALLE

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Auno Kirsi	
Työn nimi Asiakastarpeen muuntaminen palveluksi läpi yrityksen arvoketjun – hyvän toimituksen varmistaminen asiakkaalle	
Päiväys 14.5.2018	Sivumäärä/Liitteet 41
Ohjaaja(t) Laila Uronen (Savonia-amk), Jukka Kinnunen (Savonia-amk), Mika Ventovuori (Istekki Oy)	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Istekki Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Palveluiden ja palvelualan merkitys yhteiskunnassamme kasvaa koko ajan. Erilaisten digitaalisten palveluiden osuus kasvaa merkittävästi toimialasta riippumatta. Palveluja tuottavien yritysten palvelutarjonta muuttuu ja palveluiden suunnittelu on yhä haasteellisempaa. Ratkaisuna näihin haasteisiin nähdään palveluinnovaatio toiminta, palvelumuotoilu ja asiakaskeksien palveluiden suunnittelu.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten tuotetaan asiakaslähtöisiä ratkaisuja palvelumuotoilua hyödyntäen ja yrityksen koko arvoketju huomioiden kohdeyritys Istekki Oy:ssä. Palvelumuotoilun kehittäminen on erittäin ajankohtainen asia myös kohdeyrityksessä, joka tuottaa asiakkailleen informaatio- sekä terveyden ja hyvinvoinnin teknologian palveluja terveydenhuollon ja kuntien toimintaan. Toiminnan muutokset asiakkaiden toimintaympäristössä ja palveluiden digitalisoituminen tuovat lisää haasteita palveluiden muotoiluun, markkinointiin ja tuottamiseen.</p> <p>Työn teoriaosuudessa on tehty palveluihin, palvelumuotoiluprosessiin ja arvoketjuajatteluun kohdistuva kirjallisuuskatsaus, jonka tavoitteena on saada yleiskäsitys palvelumuotoilusta ja arvon tuottamisesta asiakkaalle ja siitä, miten muotoiluprosessi tulisi ottaa huomioon yrityksen arvoketjussa.</p> <p>Työn toisena vaiheena on case tutkimus, jossa asiakkuustutkimuksen ja yhtiön sisäisen haastattelututkimuksen tulosten avulla selvitetään palveluiden tuottamisen nykytilaa, verrataan tutkimusten tuloksia toisiinsa sekä selvitetään kehityskohteita, joilla mahdolliset haasteet saataisiin poistettua.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksissa pohditaan miten yhtiön sisäisiä prosesseja pitäisi parantaa niin, että palveluiden suunnittelussa voitaisiin asiakkaiden tarpeet ottaa paremmin huomioon ja yrityksen osaamistarpeita voitaisiin ennakoida yrityksen koko arvoketjussa paremmin.</p>	
Avainsanat palvelumuotoilu, asiakasarvo, arvoketju	

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Master's Degree Programme in Engineering Knowledge Management			
Author(s) Kirsi Auno			
Title of Thesis Transforming customer needs into service through the value chain of the company - ensuring good delivery to the customer			
Date	14.5.2018	Pages/Appendices	41
Supervisor(s) Laila Uronen (Savonia-amk), Jukka Kinnunen (Savonia-amk), Mika Ventovuori (Istekki Oy)			
Client Organisation /Partners Istekki Oy			
<p>Abstract</p> <p>The importance of services to our society is growing continuously. The number of digital services will increase significantly regardless of the industry. The services provided by service providers are changing and service planning is becoming increasingly challenging. The solution to these challenges is service innovation, service design, and customer-centered service planning.</p> <p>The purpose of this thesis is to study how to produce customer-oriented solutions by taking advantage of service design and the whole value chain of the target company Istekki Oy. The development of service design is also a topical issue for a target company that provides its customers with information, health and wellbeing technology services for healthcare and municipal use. Changes in operations in the customers' operating environment and digitalization of services bring more challenges to the service design, marketing and production of services.</p> <p>The theoretical part of the thesis is a literature review on services, service design process and value chain thinking. The aim is to form an overall concept of service design and value creation for the customer and how the design process should be taken into account in the value chain of the company.</p> <p>The second part of the thesis is a case study, in which the results of the customer survey and the interviews of the company's internal research will be analyzed. It also estimates the current state of the services, compares research results, and identifies areas needing improvement to overcome potential challenges.</p> <p>The results of the thesis reflect how the internal processes of the company should be improved so that customer needs can be better taken into account in service design and the company's competence needs can be anticipated throughout the whole value chain of the company.</p>			
<p>Keywords service design, customer value, value chain</p>			

SISÄLTÖ	
KÄSITTEISTÖ	6
1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUSASETELMA	9
2.1 Tapausorganisaation esittely	9
2.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	9
2.3 Tutkimus- ja tiedonkeruu menetelmät	10
3 PALVELUN KÄSITE	11
3.1 Tavarosta ja palvelusta tarjoomaan	12
3.2 Palvelun laatu ja sen arviointi	13
3.3 Yrityskuvan vaikutus palvelun laadun arviointiin	14
4 PALVELUMUOTOILU JA SEN TAVOITTEET	15
4.1 Liiketoiminnalliset tavoitteet	16
4.2 Asiakasarvo	16
4.3 Asiakasymmärrys	17
4.4 Osaamistarpeiden määrittely ja resurssien varmistaminen	18
4.5 Palvelumuotoilun ja -suunnittelun eroavaisuudet	18
5 PALVELUMUOTOILUPROSESSI JA SEN KESKEISIMMÄT VAIHEET	20
5.1 Määrittely	20
5.2 Tutkimus	21
5.3 Suunnittelu	21
5.4 Palvelutuotanto	22
5.5 Arviointi	22
6 ARVOKETJU AJATTELU JA ALIHANKKIJAVERKOSTOT	23
6.1 Alihankkijaverkostot	23
6.2 Markkinointi osana arvoketjua	24
6.3 Arvoketjun johtaminen	24
7 ISTEKKI YDIN - UUDISTUSHANKE JA SEN TAVOITTEET	25
7.1 Tunnistetut haasteet nykytoiminnassa	26
7.1.1 Työkalut ja prosessit	26
7.1.2 Palvelusuunnittelu	26
7.1.3 Osaamisen- ja resurssienhallinta	27
7.1.4 Alihankkijoiden- ja sopimustenhallinta	27

7.2	Uudistettu myyntiprosessi.....	28
8	CASE: HAASTATTELUTUTKIMUKSET JA VASTAUSTEN VERTAILU.....	30
8.1	Asiakkuustutkimus 2017 ja sen tulokset	30
8.2	Istekki Oy:n sisäinen haastattelututkimus ja sen tulokset	33
8.3	Tulosten vertailu ja johtopäätökset	34
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSKOhteet	37
10	LÄHDELUETTELO JA TUOTETUT AINEISTOT	40

KÄSITTEISTÖ

Arvoketju	Arvoketju on käsite, joka kuvaa jonkin hyödykkeen vaiheittaista ja- lostumista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Jokainen arvoketjun vaihe, yksittäinen prosessi, nostaa tuotteen arvoa. (Wikipedia, 2017)
Asiakas	Asiakas on henkilö tai yritys, joka ostaa tuotteen tai palvelun sekä suorittaa sopimuksen mukaisen maksun.
Asiakaslähtöisyys	Palvelun tai tuotteen suunnittelun lähestymistapa, jolla siitä pyri- tään tekemään mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita vastaava.
Asiakastarve	Se mitä asiakas todellisuudessa tarvitsee. Jos tarve tunnistetaan väärin, saadaan lopputulokseksi palveluja, jotka eivät vastaa tar- vetta.
ITIL-viitekehys	ITIL eli Information Technology Infrastructure Library on kokoelma käytäntöjä IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen. ITIL on globaa- listi tunnustettu prosessikehys, jota on käytetty ja kehitetty 20 vuotta (itSMF Finland, 2017).
Palvelulupaus	Lupaus, jonka yritys antaa asiakkailleen tuottaessaan/toimittaes- saan asiakkaalle jotakin palvelua.
Palvelumuotoilu	Palvelumuotoilulla (engl. Service Design) tarkoitetaan palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Keskeisenä tavoitteena on käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita, että palvelun tarjoajan liike- toiminnallisia tavoitteita. (Tuulaniemi, 2016)
Palvelusuunnittelu	Palvelusuunnittelu on yleisnimi palveluiden suunnittelulle. Tärkein tavoite on suunnitella uudet tai muuttuvat palvelut siten että ne ovat otettavissa käyttöön palvelutuotannossa kustannustehokkaasti ja luotettavasti.

1 JOHDANTO

Palveluiden ja palvelualan merkitys yhteiskunnassamme kasvaa koko ajan. Palveluiden osuus bruttokansantuotteesta (BKT) on kasvanut alkutuotannon ja teollisuuden osuuden pienentyessä. Palvelualoilla on keskeinen osa Suomen taloudessa, sillä yli kaksi kolmasosaa BKT:n arvosta syntyy palveluissa. Yksityisten palveluiden tuotanto on lisääntynyt viimeisen 10 vuoden aikana keskimäärin runsaan prosentin vuodessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry, 2018.) Tulevaisuudessa palveluiden osuutta BKT:sta kasvattaa muun muassa se, että väestö ikääntyy, mikä lisää varsinkin sosiaali- ja terveystalouden palveluiden tarvetta ja tuotantoa. Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen (VATT) mukaan palveluilla on ollut merkittävä vaikutus talouskasvuun jo ennen taantumaa. Teollisuuden tuottavuus romahti vuonna 2009 finanssikriisin takia. Palveluiden merkitystä kasvun lähteenä ovat vielä vahvistaneet teollisuuden ongelmat vuosina 2012 ja 2013. (Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, 2014.)

Palvelualan merkitys työllistäjänä on myös huomattava. Tilastokeskuksen (Tilastokeskus, 2018) mukaan Suomessa vuonna 2017 työllisten määrä oli noin 2,47 miljoonaa henkilöä. Näistä palvelualoilla oli töissä yli 1,8 miljoonaa henkilöä, joista hallinnollisissa tehtävissä yli 600 000 tuhatta henkilöä (Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry, 2018.) Käytämme päivittäin erilaisia palveluja. Mielikuvamme palvelun laadusta vaihtelevat tilanteen ja arvojemme mukaan. Koska palveluiden yhteiskunnallinen merkitys on kasvanut, korostuu palvelumuotoilun ja -suunnittelun merkitys tulevaisuudessa entisestään. Meistä varmasti jokainen asiakkaana ollessaan haluaisi kokea sen parhaan mahdollisen palvelukokemuksen.

Palveluiden kehittäminen on noussut mielenkiinnon kohteeksi jo 1970-luvun lopulla. Vasta 1990-luvulla palvelusuunnittelu nousi merkittävästi tutkijoiden ja yritysten mielenkiinnon kohteeksi. Palveluiden on todettu syntyvän usein sattumalta ja niitä on kehitetty pääsääntöisesti ”minusta tuntuu”-asenteella. Yritykset ovat kehittäneet palveluja usein myös ajatuksella ”meillä eniten” ja ”me ensimmäisenä”, miettimättä sitä, mitä asiakas todella tarvitsee. (Kinnunen, 2004, ss. 5-6.) Palvelumuotoilun merkitys on kasvanut viime vuosina merkittävästi johtuen muun muassa siitä, että yritysten on ollut pakko kehittää palvelujaan asiakaslähtöisemmiksi. Jotta yritys menestyy tämän päivän kilpailussa, on asiakaskeskeisyys tuotava entistä enemmän toiminnan keskiöön. Yritysten on ymmärrettävä palvelua suunnitellessaan tai kehittäessään enemmän asiakkaan tarpeita, toiveita ja sitä mitä asiakas arvostaa palvelua käyttäessään. Palveluiden avulla yritys voi myös erottua kestävästi kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaansa paremmin. (Tuulaniemi, 2016, s. 18.) Useissa Euroopan maissa muotoilua pidetään menestyksellisen innovaatiotoiminnan osana. Esimerkiksi Ruotsissa edistetään muotoilun käyttöä hyvinvointiin ja terveydenhoitoon liittyvässä innovaatiotoiminnassa. Suomi, Britannia, Tanska ja Saksa ovat palvelumuotoilun edelläkävijöitä. Esimerkiksi Britanniassa, Tanskassa ja Suomessa palvelumuotoilun menetelmiä on käytetty jo systemaattisesti julkisten palveluiden parantamiseen. Suomessa Kuntaliitto on käyttänyt palvelumuotoilua tulevien yhteiskuntamuutosten ja asiakkuuksien ennustamisessa ja tunnistamisessa. (Turunen, 2016, ss. 46-48.) Muotoilu on mukana myös Euroopan unionin tutkimus- ja innovaatiopolitiikassa ja European Design Leadership Board on julkaissut suosituksia muotoilun mahdollisuuksista hyvinvoinnin ja kasvun edistäjinä. (Miettinen, Muotoiluajattelu, 2014, s. 28.)

Muotoilu tarjoaa uutta osaamista myös julkiselle sektorille. Se on asiakas- ja käyttäjälähtöisenä menetelmänä saamassa pysyvää jalansijaa yhteiskunnan kansalaislähtöisessä kehittämisessä. Strategisella muotoilulla voidaan muotoilun periaatteita soveltaen kehittää ratkaisuja suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin kuten väestön ikääntymiseen liittyen. Julkinen sektori voi muotoilun avulla parantaa julkisten palveluiden palvelukokoemusta ja samalla jopa vähentää niiden kokonaiskustannuksia. (Miettinen, 2014, ss. 22-23.)

Palvelumuotoilun ja – suunnittelun kehittäminen ovat erittäin ajankohtaisia asioita myös opinnäytetyön kohdeyrityksessä Istekki Oy:ssä. Palveluiden digitalisoituminen ja toiminnan muutokset asiakasympäristöissä ja yhtiön asiakaskunnan laajentuminen tuovat lisää haasteita palveluiden muotoiluun ja suunnitteluun ja niihin liittyviä toimintatapoja onkin kehitettävä merkittävästi lähitulevaisuudessa. Tavoitteena on toteuttaa enemmän asiakaslähtöisiä, kustannustehokkaita ja usealle asiakkaalle sopivia palveluita, sekä jatkossa ottaa paremmin huomioon myös koko yrityksen arvoketju, jotta muun muassa osaamisen haasteisiin, resursointiin ja jatkuvien palveluiden ylläpitoon voidaan varautua entistä paremmin.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tapausorganisaation esittely

Opinnäytetyö toteutettiin Istekki Oy:lle, joka on kasvava ja kehittyvä yli 500 työntekijän informaatio- sekä terveyden ja hyvinvoinnin teknologian asiantuntijaorganisaatio. Yhtiö toimii eri puolilla Suomea muun muassa vahvana SOTE- ja maakunta palveluiden toimijana. Visiona on olla halutuin ja uusiutumisiskyisin digitalisoituvan julkisen sektorin rakentaja ja mahdollistaja Suomessa. Istekki on julkisomisteinen osakeyhtiö, jossa omistajina ovat sairaanhoitopiirit, kaupungit, kunnat, kuntayhtymät ja omistajien strategiset kumppanit. Se tarjoaa omistaja-asiakkailleen strategista kumppanuutta ja kilpailukykyisiä palveluja sekä asiantuntijayhteisön, jolla on laajaa ydinosaa julkishallinnon ja terveydenhuollon teknologiaratkaisuista. (Istekki Oy, 2017.)

Istekki on vuosittain kasvanut sekä henkilöstön määrällä, että liikevaihdolla mitattuna. Henkilöstön kasvu on tapahtunut suurelta osin liiketoimintakauppojen myötä, kun uudet asiakasomistajamme ovat siirtäneet palveluiden tuottamisen Istekin vastuulle. Yhtiön kasvu tulee jatkumaan myös lähivuosina voimakkaasti. Ennusteen mukaan vuonna 2020 yhtiössä työskentelee noin tuhat henkilöä. Kasvun myötä on ensiarvoisen tärkeää, että yhtiön sisäiset prosessit toimivat saumattomasti yhteen ja palveluiden suunnittelussa ja tuottamisessa otetaan huomioon yhtiön koko arvoketju.

2.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten tuotetaan asiakaslähtöisiä ratkaisuja palvelumuotoilua hyödyntäen ja yrityksen koko arvoketju huomioiden. Työn keskeisimpien tavoitteiden saavuttamiseksi asetettiin kolme tutkimuskysymystä:

1. Olisiko palvelumuotoiluprosessista apua nykyiseen palvelusuunnitteluun?
2. Millainen on asiakasnäkökulma ja Istekki Oy:n sisäinen näkökulma palveluiden muotoiluun, suunnitteluun ja asiakasarvon tuottamiseen?
3. Miten varmistetaan paremmin osaamisen- ja resurssienhallinta palvelun suunnittelun yhteydessä ja yrityksen koko arvoketjussa?

Teoreettisessa osuudessa tarkastellaan palvelun ja sen laadun sekä palvelumuotoilun käsitteitä. Tutustutaan palvelumuotoiluprosessiin sekä esitellään sen keskeisimmät vaiheet. Asiakasarvoa tuottavan palvelun edellytyksenä on myös se, että yrityksen koko arvoketju otetaan huomioon jo palveluita suunniteltaessa ja osaamistarpeet sekä resursointi osataan ottaa huomioon riittävän ajoissa.

Työn empiiriseen osaan kuuluvat haastattelututkimukset sekä kohdeyrityksen asiakkaille, että yhtiön sisällä. Haastattelututkimusten avulla kartoitetaan palvelusuunnittelun ja asiakasarvon tuottamisen nykytilaa ja selvitetään mahdollisia kehityskohteita. Tavoitteena on selvittää millaisia parannuksia toimintatapoihin ja prosesseihin tulisi tehdä, jotta asiakkaamme saisivat parhaan mahdollisen palvelun ja asiakasarvon.

Työ kytkeytyy kohdeyrityksen Istekki YDIN - kehityshankkeeseen, jonka tavoitteena on kehittää ja tarjota Istekkiläisille yhtenäiset ja työtä tukevat tietojärjestelmät myynnin ja projektien läpivientiin, toiminnanohjaukseen, töiden tuntikirjaukseen sekä laskutukseen. Kyseessä on laaja uudistushanke, joka kattaa yrityksen kaikki ydinprosessit. Tässä opinnäytetyössä oleellisimpana prosessina tullaan tarkastelemaan myyntiprosessia ja siihen liittyviä haasteita.

Tässä opinnäytetyössä esitetty palvelumuotoiluprosessi pitää sisällään lukuisan määrän erilaisia työkaluja, joita tämän työn kannalta ei ole tarkoituksenmukaista käydä läpi, vaan työssä keskitytään prosessiin kokonaisuutena ja analysoidaan sen tuomia hyötyjä palvelusuunnittelun tueksi. Myös asiakkuustutkimus, siihen liittyvät haastattelukysymykset sekä lopputulokset julkaistaan tässä työssä vain niiltä osin kuin sen on työn kannalta tarpeen.

2.3 Tutkimus- ja tiedonkeruu menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin työsuhteessa Istekki Oy:ssä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaus- eli case - tutkimus. Tämän arvioitiin olevan soveltuvin menetelmä, koska opinnäytetyön tekijä on työsuhteessa kohdeyritykseen, pystyy saamaan tietoa helposti ja olemaan mukana aktiivisesti muiden työntekijöiden kanssa prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä. Myös tutkimuskohteisiin liittyvää havainnointia on mahdollista tehdä koko ajan. Työn teoriaosuus koottiin käyttämällä soveltuvaa aihepiirin tutkimustietoa, kirjallisuutta, artikkeleita sekä www-lähteitä.

Asiakkuustutkimus on tehty asiakkaille henkilöhaastatteluina asiakaspäälliköiden toimesta. Haastatteluihin osallistui kaikkiaan 50 henkilöä, jotka edustavat asiakkaidemme ylintä johtoa, tietohallintoa tai substanssin edustajaa. Haastattelut käytiin tammikuussa 2018 ja olivat kestoltaan noin 1,5-2 tuntia. Haastattelussa on avoimien kysymysten lisäksi myös numeerisesti arvioitavia väittämiä. Kaikkien haastattelujen vastaukset olivat kirjoittajan luettavissa ja yhteenveto tuloksista saatiin maaliskuussa 2018.

Istekin sisäinen haastattelututkimus on tehty henkilöhaastatteluina kirjoittajan toimesta. Haastatteluihin kutsuttiin 10 henkilöä. Haastateltavina oli henkilöitä seuraavien roolien edustajista: asiakaspäälliköt, palvelupäälliköt ja tuotannon ryhmäpäälliköt. Haastattelut pidettiin maaliskuussa 2018 ja kesto oli noin tunti. Yhteenveto arvioinneista on tehty kirjoittajan toimesta ja vapaita kommentteja tullaan hyödyntämään kehittämis ehdotuksissa ja johtopäätökset osassa.

3 PALVELUN KÄSITE

Palvelulle on olemassa useita eri määritelmiä, Taloustieteessä palvelulla tarkoitetaan aineettoman hyödykkeen tuotantoa asiakkaalle. Palveluilla on yleisesti ottaen kolme jokseenkin yleisluonteista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut kulutetaan (tai koetaan) ainakin jossakin määrin samanaikaisesti, kun niitä tuotetaan.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossakin määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. (Grönroos, 2009, s. 79.)

Palveluiden tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja – ihmisiä, muita fyysisiä resursseja, tietoa ja järjestelmiä. Usein tämä tapahtuu suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. (Grönroos, 2009, s. 79.) Asiakkaan tarpeeseen löydetty ratkaisu on siten palvelun lopputulos ja sen tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa (Koivisto, 2007, s. 31). Palvelu voidaan määritellä ITIL- viitekehyksen mukaan myös siten, että tehdään asiakkaan puolesta jotakin, mitä asiakas ei osaa tai halua tehdä itse. Palvelun tuottaja ottaa siis riskin asiakkaan puolesta ja tuottaa tälle lisäarvoa. (Kalland, Ben, 2009.) Kaikkien palveluiden keskiössä on siis ihminen, palveluiden käyttäjä eli asiakas. Palvelua ei yksinkertaisesti ole olemassa, jos asiakas ei ole palvelutapahtumassa läsnä ja käytä sitä. Palvelu on siis kokonaisuus sekä tapahtumien, prosessien ja mielikuvien summa. Sitä voidaan tarkastella joko tuottajan tai asiakkaan näkökulmasta. Palveluun voi kuulua joku konkreettinen fyysinen tuotos mutta pääasiassa palvelu on immateriaalinen, asiakkaalle jonkun hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja. Koska asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen, se tuo mukanaan palvelun tuottajalle hallitsemattoman osuuden. Palvelun tuottaja voi määrittää vain omia toimiaan ja pyrkiä ohjaamaan asiakasta haluamallaan tavalla. (Kinnunen, 2004, s. 7.)

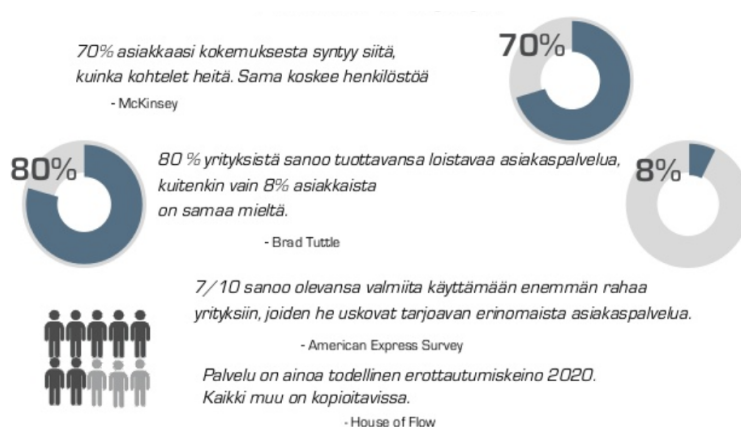
Palvelun tuotantoprosessiin liittyy oleellisesti myös vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palveluissa ovat luonnollisesti mukana myös asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat. Asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. Palvelutuottajan ja asiakkaan vuorovaikutus on keskeistä palvelukokemuksen rakentumisessa. Olennaista onkin ymmärtää, yhdessä ja erikseen, heidän molempien tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja. (Vähäkangas, 2014.)

Palveluiden merkitys yhteiskunnassamme on kasvanut, koska ihmiset eivät enää osta perinteiseen tyyliin tavaroita ja palveluja vaan enemmänkin elämäänsä helpottavia ratkaisuja. Myös palvelukokemuksen merkitys asiakkaalle on kasvanut. Yritysten tarjoamat kokonaisratkaisut voivat sisältää sekä palveluita että tavaroita asiakkaan kulloisenkin tarpeen mukaan. Aineettomiin palveluihin voi lisätä tavaroita tukemaan palveluprosessia ja tavaroiden ympärille voi aina lisätä palveluita. (Tuulaniemi, 2016, ss. 18-19.)

Palvelut ovat usein heterogeenisia. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka kyseessä olisi sama palvelutuote, niin jokainen palvelu on aina ainutkertainen. Tämä johtuu siitä, että palvelun tuottamiseen osallistuu

yleensä useita ihmisiä, asiakas itse mukaan lukien. Yksittäisen asiakkaan saama palvelukokemus on aina erilainen, koska ihmisten väliset sosiaaliset suhteet ja luonteenpiirteet vaikuttavat palveluun. Myös asiakkailla on erilaisia tarpeita, toiveita ja odotuksia palvelulle. Jos palvelua tuotetaan laitteen välityksellä, on palvelu tässäkin tapauksessa heterogeeninen, koska asiakkailla on erilaiset valmiudet käyttää laitetta. Palveluiden heterogeenisuudesta johtuen niitä on vaikea standardisoida, koska yksittäisen palvelun laatu vaihtelee. (Koivisto, 2007, s. 31.)

Kuvassa 1 Muutostoimisto Flow:n Kalle Ruuskanen kuvaa hyvin, miten eritavoin palvelukokemus koetaan ja miten paljon sillä on vaikutusta asiakkaan käyttäytymiseen. Erityinen kuilu näyttää olevan siinä että 80 % yrityksistä kuvittelee tuottavansa loistavaa asiakaspalvelua mutta vain 8 % asiakkaista on samaa mieltä. Samaan aikaan 70 % asiakkaiden kokemuksesta syntyy siitä, kuinka kohtelet heitä. Sama koskee henkilöstöä. (Muutostoimisto Flow, 2016.)



Kuva 1. Arvioita palvelukokemuksesta (Muutostoimisto Flow, 2016.)

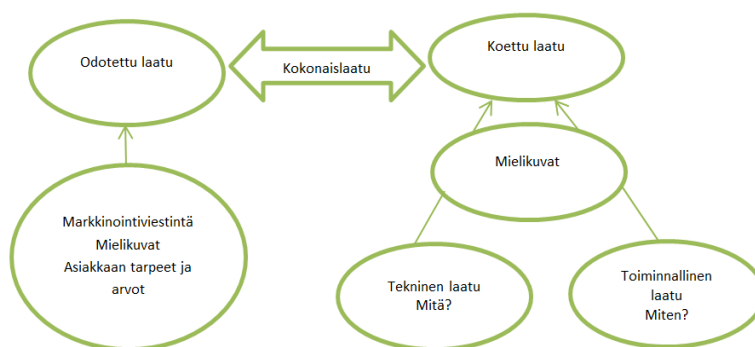
Tämän opinnäytetyön yhtenä tutkimuskohteena on se, kuinka yrityksen asiakkaat kokevat palvelun ja kuinka suuresti se eroaa yrityksen omasta sisäisestä arviosta.

3.1 Tavarosta ja palvelusta tarjoomaan

Palvelun pitää tuottaa asiakkaalle lisäarvoa pelkän tuotteen omistamisen sijaan. Suunta markkinoilla on se, että enää ei haluta välttämättä omistaa esimerkiksi omaa autoa, vaan tarvittaessa vuokrataan se. Yritysten olisi siis ryhdyttävä enemmän miettimään kokonaisratkaisuja pelkän tavarantoimittamisen sijaan. (Tuulaniemi, 2016, ss. 40-41.) Christian Grönroos kuvaa kirjassaan Palvelujen johtaminen ja markkinointi sitä, että asiakkaat eivät enää osta tuotteita tai palveluja, vaan tuotteista, palveluista, tiedoista, ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Tällaiset tarjoomat ovat asiakkaalle palveluja ja asiakkaiden saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan. (Grönroos, 2009, s. 25.) Nämä yhdistelmät ovat entistä monimutkaisempia toimintoja ja tuovat haasteensa myös palvelutarjoajalle. Tarjoomissa toimittajasuhteet voivat olla monimutkaisia ja arvo luodaan näissä suhderyhmittymissä. Palvelu myytävänä tuotteena on siis huomattavasti haastavampi kuin fyysinen tuote.

3.2 Palvelun laatu ja sen arviointi

Palvelun laadun arviointi on haasteellista. Tai oikeastaan se olisi helppoa, jos voitaisiin yksiselitteisesti määritellä mitä palvelun laadun arvioinnilla ja mittaamisella tarkoitetaan. Yhden määritelmän mukaan palvelun laatu perustuu odotusten ja kokemusten vertaamisesta toisiinsa. Siinä asiakas saa lopputuloksen kautta käsityksen palvelun toteutumisesta sovitun mukaisesti. Tätä käsitystä kutsutaan tekniseksi laaduksi. Jos asiakas kokee palvelun miellyttäväksi, sitä ominaisuutta kutsutaan toiminnalliseksi laaduksi. Tarkemmin määriteltynä toiminnallinen laatu tarkoittaa asiakkaan ja palvelun tuottajan henkilöstön välistä kanssakäymistä, fyysistä palveluympäristöä ja sen toimivuutta sekä muiden asiakkaiden vaikutusta palvelukokemukseen. (Kinnunen , 2004, s. 17.)



Kuva 2. Palvelun kokonaislaadun muodostuminen (Kinnunen , 2004, s. 17.)

Yksi komponentti, joka edellisestä palvelun laadun määrittelystä puuttuu, on taloudellisen laadun käsite. Tällä tarkoitetaan asiakkaan käsitystä siitä, onko palvelusta saatu se taloudellinen hyöty, jota siltä odotetaan. Taloudellinen laatu voi merkitä palvelun tuottamista halvemmilla kustannuksilla tai tehokkaampina prosesseina.

Koska palvelun laadun määrittäminen on haasteellista, on sitä myös palvelun laadun mittaristo ja mittaaminen. Odotusten ja kokemuksen vertailun lisäksi palvelua voidaan mitata esimerkiksi myös tarkalleen määriteltyjen mittareiden kuten tuotantomäärien mukaan tai verrata palvelun toteuttamiseksi vaadittuja uhrauksia palvelun tuottamiin hyötyihin nähden. Olipa määritelty mittaristo millainen hyvänsä, palvelun laadun arviointi ja mittaaminen on aina tapauskohtaista. (Kinnunen , 2004, s. 20.) Laadun mittaamisen tulee olla kuitenkin systemaattista ja jatkuvaa. Palvelua voidaan mitata vasta sitten, kun on ensin tunnistettu sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden näkökulmasta tärkeät ominaisuudet ja määritelty niille tavoitearvot. Olemassa olevan palvelun mittaamisessa ja kehittämisessä on oleellista löytää kohdat, joista aiheutuu negatiivisia kuiluja odotusten tai lupausten ja todellisuuden välille. (Tirkkonen , 2014.)

Yleisimmät laatukuilut:

- ➔ Asiakkaan odotusten ja johdon tulkinnan välinen ero asiakkaan tarpeista.
- ➔ Johdon tulkinnan ja tulkittujen tarpeiden siirtyminen palvelun kuvaukseksi.
- ➔ Palvelun laadun kuvauksen ja lopullisen asiakkaalle tuotetun palvelun välinen ero.
- ➔ Asiakkaalle tuotetun palvelun ja yrityksen palvelulupauksen välinen ero. (Tirkkonen , 2014.)

Laadun kehittämisen näkökulmasta katsottuna paras vaihtoehto olisi, jos asiakas voitaisiin ottaa mukaan palveluiden ja palveluprosessien ideointiin, suunnitteluun, jatkuvaan kehittämiseen ja testaamiseen. Vain näillä keinoin voidaan saada toiminnallinen ja tekninen laatu sellaiseksi, että se tuottaa asiakkaan näkökulmasta toivottavaa arvoa. McKinseyn tutkimus vuodelta 2014 osoittaa, että tyytyväisyys koko asiakaspolkuun ennakoi 30 prosenttia parempaa asiakastyytyväisyyttä, kuin yksittäiset palvelukohtaamiset. Lisäksi asiakastyytyväisyyden kasvu 20 prosentilla, voi nostaa liikevaihtoa jopa 15 prosentilla samalla, kun se voi alentaa asiakkaiden palvelukustannuksia jopa 20 prosenttia. (McKinsey&Company, 2014.) Palvelun laadulla on siis merkitystä myös yrityksen koko arvoketjussa.

3.3 Yrityskuvan vaikutus palvelun laadun arviointiin

Yrityskuvalla tarkoitetaan mielikuvia, joita asiakkaalle syntyy yrityksestä, palveluista, henkilöstöstä ja toiminnasta. Mielikuvat muodostuvat usein asiakkaan omien tarpeiden ja kokemusten pohjalta. Yrityskuva ja sen taustalla olevat muut mielikuvat vaikuttavat ratkaisevasti palvelun kiinnostavuuteen ja siihen, halutaanko palvelu ostaa juuri tietyltä yritykseltä. Myös ennakkoon muodostuneet mielikuvat saatavasta palvelusta vaikuttavat lopulta koetun palvelun laatuun. (Kinnunen , 2004, s. 9.)

Asiakas vertaa palvelusta ennakolta muodostamaansa käsitystä saamiinsa kokemuksiin. Odotukset muodostuvat usein palvelun tarjoajan markkinointiviestinnän tuloksena, muiden asiakkaiden kokemusten, mielipiteiden ja suositeltavuuden pohjalta sekä asiakkaan tarpeiden sanelemana. Jos odotukset ja kokemus eivät ole riittävän lähellä toisiaan on asiakas tyytymätön saamaansa palveluun. (Kinnunen , 2004, s. 17.)

4 PALVELUMUOTOILU JA SEN TAVOITTEET

Palvelumuotoilu on nykyään paljon esillä julkisuudessa. Erityisesti julkisella sektorilla on suuret haasteet kehittää uusia palveluratkaisuja pienentyvillä resursseilla. Yksinkertaisuudessaan palvelumuotoilu on uusien ja muuttuvien palveluiden luomista käyttäjä- ja asiakaskeskeisin keinoin ja siihen liittyvää käytännönläheistä prosessia ja työkaluja, joita hyödynnetään myös perinteisessä muotoilussa. Palvelumuotoilun yksi keskeinen ydinasia on asiakasarvon ja liiketoiminta-arvon tasapainon löytäminen. Jokaisen yrityksen tulisi ymmärtää asiakastaan ja palvelumuotoilun pitäisi lähteä käyttäjän tarpeista ja siitä miten he käyttävät palveluja nyt ja tulevaisuudessa. Palvelumuotoilun avulla voidaan suunnitella sekä kokonaan uusia palveluja että olemassa olevia palveluja asiakaslähtöisemmiksi. Palvelumuotoilutoimisto Hellonin toimitusjohtaja ja perustaja Jaakko Wäänänen listaa yritysten kolme perustarvetta, joihin palvelumuotoilua voidaan hyödyntää:

- Yrityksen erottuminen markkinoilla kilpailijoistaan. Rakennetaan kilpailijoita parempi asiakaskokemus tai innovoidaan markkinoille kokonaan uusia, erottuvia palvelutuotteita.
- Yrityksen tarve lisätä myyntiä ja madaltaa kustannuksia.
- Asiakaskeskeisyyden puute. Palvelumuotoilua voi käyttää organisaation sisäisen kulttuurin muokkaamiseen ja asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Yrityksen arvolutaus muotoillaan uudelleen, jotta se vastaa enemmän sitä, mitä asiakas arvostaa eikä vain sitä, mitä organisaatio olettaa asiakkaan arvostavan. (Hube Helsinki Oy, 2017.)

Palvelumuotoilu tarjoaa yrityksille liiketaloudellista hyötyä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa pitkään käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Perinteinen palveluiden kehittäminen hyödyntää markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta, joka usein koostuu kerätystä asiakaspalautteesta ja määrällisestä myyntiin liittyvästä tiedosta. Nämä eivät kuitenkaan anna sellaista tietoa, jonka perusteella voitaisiin arvioida myös käyttäjäkokemusta. (Miettinen , 2011, s. 14.) Palvelusektorin ja sosiaalisen median vaikutuksen kasvaessa yhteiskuntamme on muuttunut enemmän vuorovaikutus- ja ihmiskeskeisemmäksi. Jotta asiakkaiden todellinen kokemusmaailma voidaan tavoittaa, on heille tärkeät arvot ja tavoitteet ymmärrettävä sopivien arvomerkitysten kautta. (Miettinen, 2014, s. 40.)

Palvelumuotoilun keskeisiä sisältöjä ovat palveluliiketoiminnan arvon luominen ja vuorovaikutusprosessit. Palvelumuotoilun avulla voidaan yhdistää kulttuurisen, sosiaalisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen osa-alueet. Muotoilun tutkimus ja visualisointimenetelmät auttavat näiden eri näkemyksien kohtaamisessa. (Miettinen , 2011, s. 22.) Palvelumuotoilun yhtenä tavoitteena on myös luoda sellaisia palvelutuotteita, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä (Tuulaniemi, 2016, s. 25).

Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Tuota kokemusta ei voi suunnitella etukäteen, koska se on aina subjektiivinen ja tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Palvelumuotoilun

tavoitteena onkin optimoida asiakkaan kokemus. Tämä tapahtuu keskittymällä prosessin kriittisiin pisteisiin eli palvelutuokioihin optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus sekä poistaa palvelua häiritsevät asiat. (Tuulaniemi, 2016, s. 26.)

4.1 Liiketoiminnalliset tavoitteet

Suomessa kilpailukyky pohjautuu vahvalle ja monipuoliselle osaamiselle. Entistä monipuolisempi osaaminen tieteessä, teknologiassa, liiketoimintamalleissa, palveluratkaisuissa tai muotoilussa synnyttävät kilpailuetua yrityksille. Viime vuosina muotoilusta on tullut entistä tärkeämpi osa suomalaista innovaatiojärjestelmää ja se yhdistetään aiempaa selvemmin yritysten käyttäjälähtöiseen innovaatiotoimintaan. Muotoilu lisää tuotteiden ja palveluiden haluttavuutta sekä käytettävyyttä asiakkaiden silmissä. On myös oivallettu, että muotoilun avulla yrityksellä on mahdollisuus kasvattaa tuottavuutta samoin kuin tuotteisiin ja palveluihin sisältyvää arvoa. Muotoilun avulla yrityksellä on kyky myös erottua kilpailijoistaan. Muotoilu on harvoin yksin ratkaiseva kilpailutekijä, mutta yhdessä markkinoinnin ja teknologian kanssa ja uudella tavalla hyödynnettynä sillä voidaan luoda merkittävästi arvoa. (Miettinen, 2014, ss. 21-22.)

Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut liittyvät niin organisaation strategiseen suuntaamiseen, toiminnan fokusoimiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseen ja brändin sekä asiakassuhteen syventämiseen, kuin uusien ja jo olemassa olevien palveluiden kehittämiseenkin. Palvelumuotoilu auttaa yritystä havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luomaan palveluita, jotka ovat strategisesti järkeviä ja jotka luovat arvoa asiakkaalle. Se auttaa myös tunnistamaan ne liiketoimintapaikat, joissa palvelut tukevat organisaation ja asiakkaan arvomuodostusta. Toisaalta, koska palvelumuotoilussa joudutaan ottamaan kantaa palvelutuottajan liiketoimintaan, otetaan samalla kantaa myös organisaation strategiaan valintoihin. (Tuulaniemi, 2016, ss. 95-97.) Julkisella sektorilla palvelumuotoilun avulla voidaan parantaa käyttäjien palvelukokemusta ja samalla jopa vähentää palvelukustannuksia. Palvelumuotoilu tarjoaa myös välineen uudistumiseen sekä strategiselle tasolle että palvelukokonaisuuksien käyttäjälähtöiselle kehittämiselle.

Palvelumuotoilu auttaa myös kohdistamaan yrityksen sisäisiä prosesseja asiakkaan tarpeiden ja hänelle tuottavien arvojen ympärille eli organisaation toimintaa saadaan suunnattua paremmin asiakas- ja käyttäjälähtöiseksi. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää organisaation rakenteita niin, että ne tukevat asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilökuntaa, voidaan varmistaa palvelun tarjoama toimivaksi ennen suuria investointeja ja määritellä yrityksen ne resurssit, jotka tuottavat eniten arvoa asiakkaalle. Olemassa olevan palvelun kehittämiseen palvelumuotoilu auttaa siinä, että sen avulla voidaan havaita asiakkaalle ja yritykselle arvoa tuottamattomat, toimimattomat tai palvelusta puuttuvat elementit. (Tuulaniemi, 2016, ss. 97-99.)

4.2 Asiakasarvo

Christian Grönroosin mukaan (Grönroos, 2009, s. 25.) arvo syntyy asiakkaiden arvontuotantoprosessissa, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua tai palvelua. Niiden tulee tuottaa asiakkaalle

arvoa heidän jokapäiväisessä elämässä tai päivittäisissä toiminnoissa. Palvelumuotoilussa pyritään yhdistämään asiakas- ja liiketoimintanäkökulmat. Suunnittelutyö ilman suoraa yhteyttä liiketoiminnan tavoitteisiin on turhaa toimintaa. Toisaalta liiketoiminnan tavoitteet ilman asiakasnäkökulmaa ovat nekin turhia. Olennaista olisikin pyrkiä löytämään tasapaino näiden kahden lähestymistavan välillä. Asiakasarvo määrittää, paljonko asiakas on valmis maksamaan, kuinka usein hän on valmis maksamaan tai suositteleeko asiakas palvelua muille. (Tuulaniemi, 2016, ss. 103-105.)

Miten sitten palvelumuotoilun, siihen kuluvan ajan ja kustannukset pystyy perustelemaan asiakkaalle siten, että se tuottaa lisäarvoa? Palvelumuotoilun tuottavuutta on tutkittu varsin vähän. Syksyllä 2011 käynnistettiin Suomessa tutkimushanke, jonka tavoitteena oli luoda työkalu muotoiluinvestointien tuottojen ROI:n (Return on investment) mittaamiseksi. Tutkimus kohdistui yksityiselle sektorille. Tutkimuksessa keskeisiksi kysymyksiksi nousivat se miten ja kuinka paljon panostus muotoiluun vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, miten erityyppiset muotoilutoimenpiteet luovat arvoa, kuinka laadullisesti ja määrällisesti saavutettua arvoa voidaan mitata ja kuinka muotoilun mitattavissa olevasta arvosta voidaan viestiä. Tutkimuksen taustaselvityksen perusteella reilu puolet suomalaisista yrityksistä oli hyödyntänyt jollain lailla muotoilua ja trendi oli voimakkaasti kasvava. Muotoilua hyödynnettiin eniten operatiivisella tasolla muun muassa tuotesuunnittelussa. Isommat yritykset ovat ymmärtäneet muotoilun hyödyn myös strategisella, päätöksenteon tasolla. Tutkimushankkeessa luotiin Desing ROI 1.0 työkalu, jonka avulla saadaan selville muotoilun mitattavat hyödyt niin päätöksenteossa, seurannassa kuin lopputuloksenkin arvioinnissa. (Miettinen, 2014, ss. 65-73.)

4.3 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvomuodostuksen ymmärtämistä eli sitä mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle (Tuulaniemi, 2016, s. 71). Jaakko Ahosen mukaan (Ahonen & Rautakorpi, 2008, s. 11) asiakasymmärrystä täytyy syventää tasolle, jossa ymmärrämme paremmin syyt asiakkaan käyttäytymiselle. Syvällisellä ja perusteellisella asiakasymmärryksellä on mahdollista luoda aitoa asiakaspääomaa. Tarvepohjainen ajattelumalli on vanhanaikaista. Kun asiakas ilmaisee tarpeensa jollekin tietylle palvelulle, tulisi palvelua tarjoavan yrityksen osata katsoa samassa hetkessä jo eteenpäin tulevaisuuteen, mahdollisesti sellaisiin asioihin, mitä asiakas ei ole tullut vielä edes ajatelleeksi. Tavoitteena tulisi olla myös piilevien tarpeiden tunnistaminen. Yrityksen on tunnettava se ympäristö, jossa asiakas toimii ja nähtävä mistä osa-alueista asiakasarvo löytyy. On tunnettava myös asiakkaiden todelliset motiivit eli mitä tarpeita ja odotuksia heillä on ja mihin arvoihin heidän valinta perustuu. Jos asiakas ei vielä edes tunnista ongelmaa tai ei tiedä, miten se ratkaistaan, yrityksellä on mahdollisuus luoda asiakkaalle uutta arvoa ja näin päästään hyödyntämään asiakasymmärrystä. Yritykset, jotka kehittävät ja tuottavat palveluja vain yrityksen omista lähtökohdista käsin, eivät ole enää kilpailukykyisiä tämän päivän markkinoilla.

Asiakasymmärrys ja nimenomaan syvälinen tuntemus asiakkaan tarpeista täytyy tuoda yrityksen vision ja strategiaan, johtamiseen ja sitä kautta koko arvoketjuun eli kaikkien siihen arjen tekemiseen, joka luo asiakkaalle arvoa. Asiakasymmärryksen korostaminen tulisi huomioida koko yrityksen toiminnassa, koska vain toteutetulla ja tuloksia tuovalla suunnitelmalla on merkitystä. Valitettavasti useassa

yrityksessä osa yritysjohdosta on kiinnostunut vain strategiatason ajattelusta ja osa keskijohdosta keskittyy vain ja ainoastaan operatiiviseen toimintaan. (Ahonen & Rautakorpi, 2008, ss. 12-15.)

Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Asiakas on osa palvelutapah-
tumaa ja hän muodostaa kokemuksensa palvelusta joka kerta henkilökohtaisesti uudestaan. Palvelu-
kokemusta ei sinänsä voi suunnitella, mutta palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida asiakkaan
palvelukokemus keskittymällä asiakastapahtuman kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi,
työtavat, tilat ja vuorovaikutus. Suunniteltaessa palvelua, on ymmärrettävä laaja-alainen kokonaisuus,
johon palvelu liittyy. (Tuulaniemi, 2016, ss. 26, 67.) Tämä tarkoittaa usein sitä että palveluja suunni-
teltaessa on ymmärrettävä mahdollisesti myös asiakkaan oman asiakkaan eli loppukäyttäjän tai kulut-
tajan käyttäytymistä palvelua käyttäessään. Haasteen asiakastarpeen määrittelyyn tuo myös se, että
palveluja tuotetaan usein muiden palveluiden kanssa ja palvelun eri osat voivat olla yhteydessä muihin
palveluihin. Ei kuitenkaan riitä, että asiakasymmärrystä haetaan pelkästään palvelumuotoiluproses-
sissa.

4.4 Osaamistarpeiden määrittely ja resurssien varmistaminen

Asiakkaan muodostamat mielikuvat henkilöstön osaamisesta korostuvat silloin kun kyse on monimut-
kaisesta tai vaativasta palvelusta (Kinnunen , 2004, s. 9). Koska palvelut ovat nykyään useimmiten
monimutkaisia ja niiden tuottamiseen osallistuu useita henkilöitä, on tärkeää, että jo palvelumuotoilu
vaiheessa käydään tarvittavat osaamistarpeet läpi koko palvelun tuottamisen ja organisaation arvo-
ketjussa. Monimutkaisuudesta johtuen organisaation ei välttämättä ole aina järkevää edes tuottaa
koko palvelua itse, vaan hyödyntää myös alihankkijoita. Nämä prosessit tuovat vielä lisää haastetta
palvelun tuottamiseen. Jos asiakasymmärryksen selvitysvaiheessa on käytetty riittävästi aikaa palve-
lua tuottavien henkilöiden tavoitteiden ja tarpeiden läpikäyntiin, on myös mahdolliset osaamistarpeet
tullut varmasti esille. Lopulliset vastuut, roolit ja tehtävät muun muassa alihankkijoiden kesken käy-
dään läpi palvelukuvaus vaiheessa ennen palvelutuotantoon siirtymistä.

Yritysmielikuva vaikuttaa osaltaan myös osaamisen- ja resurssienhallintaan. Palveluja ostava henkilö
mietti palvelua tarjoavien yritysten aikaisempia suosituksia ja arvioi palvelun tarjoajan henkilökunnan
kokemusta vastaavista tehtävistä sekä yhtiön ammattitaitoa yleensä. Henkilökuntaa arvioidaan myös
sen perusteella että onko keskinäinen yhteistyötaito ja sekä yhteistyökyky koettu aikaisemmin riittä-
väksi (Kinnunen , 2004).

4.5 Palvelumuotoilun ja -suunnittelun eroavaisuudet

Useissa yhteyksissä palvelumuotoilusta ja -suunnittelusta puhutaan sujuvasti samassa lauseessa.
Nämä kaksi sanaa tarkoittavat kuitenkin lähtökohtaisesti hieman eri asioita. Palvelusuunnittelu on
yleisnimi palveluiden suunnittelulle, kun taas palvelumuotoilu on yhteisesti sovittu kehikko ja osaa-
misalue, johon ovat rakentuneet omat prosessit ja menetelmät. Palvelumuotoilu on palveluiden suun-
nittelemisen yhteinen kehikko. (Tuulaniemi, 2016, s. 68.) Näiden termien eroavaisuuksia on esitetty
taulukossa 1.

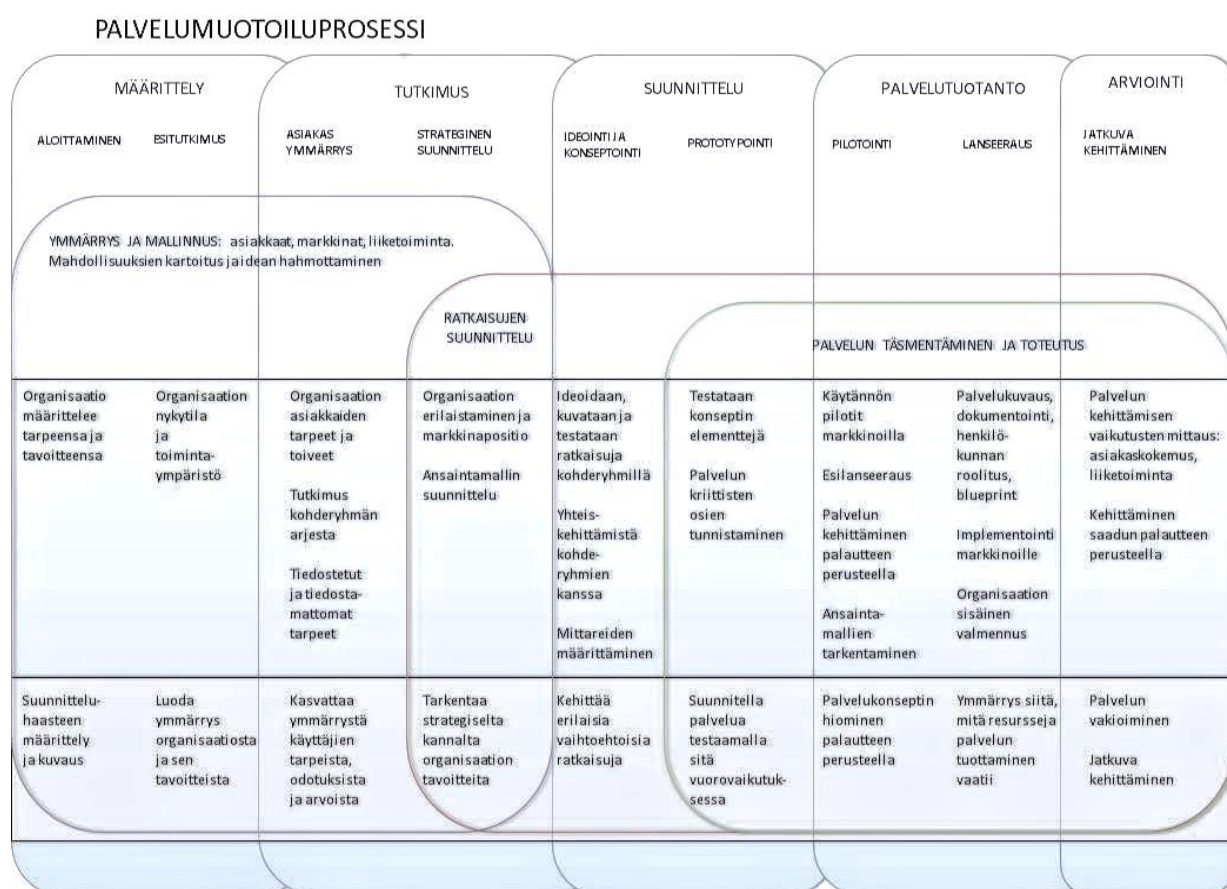
Taulukko 1. Palvelumuotoilun ja - suunnittelun eroavaisuuksia (mukailtu) (Solidabis Oy, 2017.)

Palvelumuotoilu	Palvelusuunnittelu
Suunnitellaan koko palvelukokonaisuus, johon kuuluvat palveluun liittyvät ihmiset, prosessit, viestintä, markkinointi, tuotteet, tilat, aika ja tiedot.	Suunnitellaan useimmiten yksittäisiä palveluja, ratkaisuja tai sovelluksia.
<p>Palvelumuotoilussa voi olla mukana monenlaisia sidosryhmiä, jotka yhdessä vaikuttavat palveluun:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ palvelua käyttävät asiakkaat ▪ palvelua loppukäyttäjilleen ostavat asiakkaat ▪ työntekijät, jotka asioivat suoraan asiakkaan tai käyttäjän kanssa ▪ työntekijät, jotka ovat taustalla tuottamassa palvelua ▪ yhteistyökumppanit jotka ovat mukana tuottamassa palvelua 	Suunnittelussa ovat mukana pääasiassa palvelua tarjoavan yrityksen asiantuntijoita, jossakin määrin myös asiakas.
Palvelumuotoilussa halutaan parantaa sekä palvelua käyttävän asiakkaan että palvelun tuottajan prosessia	Suunnittelussa pyritään ratkaisemaan tai parantamaan jo olemassa olevien palveluiden haasteita.
Kokeillaan käytännössä yhdessä asiakkaan kanssa	Analysoidaan ennakkoon ja suunnitellaan

Palvelumuotoilu on siis paljon laajempi kokonaisuus kuin palvelusuunnittelu. Siinä otetaan muun muassa palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvät sidosryhmät paremmin huomioon.

5 PALVELUMUOTOILUPROSESSI JA SEN KESKEISIMMÄT VAIHEET

Tässä kappaleessa esitetty palvelumuotoiluprosessi ja sen keskeisten vaiheiden kuvaus pohjautuu Juha Tuulaniemen kirjoittamaan kirjaan Palvelumuotoilu (Tuulaniemi, 2016). Koska jokainen palvelun kehittäminen on aina luonteeltaan uuden luomista ja ainutkertaista, on tässä esitelty yleinen prosessi, joka kuvaa palvelumuotoilun toimintarunkoa. Jokaisella palvelumuotoilua tarjoavalla yrityksellä on muodostunut hieman omanlaisensa prosessi, mutta pääpiirteissään ne noudattelevat tässä kappaleessa esitettyä mallia. Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheisiin liittyy useita erilaisia työkaluja. Niiden sisältö ja toiminnallisuudet on kuitenkin jätetty tämän työn ulkopuolelle.



Kuva 3. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi, 2016, ss. 130-131.)

5.1 Määrittely

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen vaihe on määrittely. Sen tarkoitus on luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Millaiseen asiakastarpeeseen ollaan vastaamassa? Millaista ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat tilaajan tavoitteet suunnitteluprosessissa? Määrittelyvaiheeseen sisältyy myös esitutkimus eli kerätään kaikki saatavilla oleva tieto yhteen ja käydään se läpi. Organisaation sisällä ja toimintaympäristössä olevaa hiljaista tietoa olisi myös saatava esille esimerkiksi haastatteleamalla organisaation edustajia. Liiketoimintanäkökulmasta katsottuna määrittelyvaiheessa tulisi arvioida palvelun soveltuvuus yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Toteutetaanko yrityksen strategiaa, täydentääkö vai heikentääkö palvelu yrityksen nykyistä tarjoomaa, millaista osaamista ja resursseja tarvitaan, millaiset ovat riskit jne. Ratkaisevana tekijänä prosessin etenemiselle on

myös saatavat taloudelliset hyödyt ja potentiaaliset asiakkaat sekä niiden määrä. (Tuulaniemi, 2016, ss. 132-138.)

5.2 Tutkimus

Tutkimusvaiheen tarkoituksena on kasvattaa ja löytää asiakasymmärrys. Tämä on ehkä kriittisin vaihe palvelumuotoiluprosessissa. Tässä vaiheessa keskitytään keräämään ja analysoimaan suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa. Jotta palvelu vastaa asiakkaan tarpeita ja toiveita ovat loppukäyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit erittäin tärkeitä tunnistaa. Asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmiä on erilaisia. On tarkoituksenmukaista käyttää jo olemassa olevaa tausta-aineistoa kuten asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia ja markkinatutkimuksia. Mukaan kannattaa ottaa myös kohderyhmän osallistaminen ja havainnointi. Tässä vaiheessa on tärkeää löytää myös asiakkaan piilevät tarpeet ja ymmärtää palvelua tuottavan henkilöstön tarpeet ja odotukset palvelun suhteen. Näin voidaan varmistaa, että suunniteltava palvelu voidaan tuottaa menestyksekkäästi asiakkaalle ja että tarvittava osaaminen ja resurssit ovat myös saatavilla. Kun asiakasymmärrys on kartoitettu, on palvelun suunnittelua mietittävä vielä strategisesta näkökulmasta. Tässä vaiheessa suunnitellaan liiketoimintamallia ja mietitään keinoja, joilla palveluntuottaja erottuu markkinoilla muista toimijoista ja menestyy tuottamallaan palvelulla. (Tuulaniemi, 2016, ss. 142-146.)

5.3 Suunnittelu

Kolmantena vaihekokonaisuutena on suunnittelu. Tämän vaiheen aikana ideoidaan mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan sekä konseptoidaan ja prototypoidaan suunniteltua palvelua asiakkaan kanssa. Ideointivaiheessa kannattaa kirjata ylös kaikki mahdolliset ideat ja antaa mielikuvitukselle tilaa. (Tuulaniemi, 2016, s. 182.) Suunnittelun aikana suuret kokonaisuudet kannattaa jakaa pienempiin osiin. Esimerkiksi asiakkaan kokema palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteisiin. Vaikka palvelumuotoilussa tuleekin ymmärtää kokonaisuus jota ollaan suunnittelemassa, lähes yhtä tärkeitä ovat nuo pienet palvelutuokiot. Yksikin huonosti suunniteltu palvelutuokio voi pilata koko asiakaskokemuksen. (Tuulaniemi, 2016, s. 184.)

Palvelukonseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea. Se koostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta, johon on kuvattu kontaktipisteet siten, että saadaan yhteinen ymmärrys siitä millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu aiotaan tuottaa, miten asiakastarpeeseen vastataan ja mitä se vaatii palvelun tuottajalta. (Tuulaniemi, 2016, s. 191)

Palvelun prototypoinnilla tarkoitetaan nopeaa mallin rakentamista suunnittelun ja kehittämisen avuksi. Sillä testataan, toimivatko kehitetyt konseptit kuten niiden on ajateltu toimivan. Prototypointi on olennainen osa palvelumuotoilua ja sitä tehdään palvelukehityksen kaikissa vaiheissa. Sen avulla voidaan testata mm. toimiiko palvelu, onko palvelu asiakkaan näkökulmasta kiinnostava, onko palvelua helppo käyttää, sopiiko palvelu strategisesti yritykselle joka sitä tuottaa ja niin edelleen. Prototypointia voidaan käyttää myös havainnollistamaan palveluketjua, palveluympäristöä tai vaikka palveluekosysteemiä. (Tuulaniemi, 2016, ss. 196-197.)

5.4 Palvelutuotanto

Seuraava palvelumuotoilun vaihe on palvelutuotanto. Sen aikana uutta palvelua testataan asiakkaiden keskuudessa ja tarvittaessa siihen tehdään vielä muutoksia saadun palautteen perusteella.

Testien jälkeen palvelusta tehdään tarkka palvelukuvaus ja se lanseerataan sekä asiakkaille että yrityksen sisäisesti. On tärkeää huolehtia siitä, että myös yrityksen sisällä tiedetään mitä palvelua ollaan myymässä ja mikä on kenenkin rooli siinä. Testauksen onnistuttua on tarkennettava ja tarkastettava vielä palvelun ansaintamallia. (Tuulaniemi, 2016, ss. 232-240.)

5.5 Arviointi

Palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe on arviointi. Sillä varmistetaan palvelun kilpailukyky ja jatkuvalla kehittämisellä pyritään pitämään yllä kilpailuetua. Parhaiten arviointi onnistuu, mikäli jo sen kehittämisen aikana palvelulle on määritelty tarkoituksenmukaiset mittarit. Yleensä kyse on palvelun tuottajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen mittaamisesta. Yleisin mittaamisen menetelmä on asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Palveluntuottajat ovat usein keskittyneet palvelun tekniseen laatuun ja sen mittaamiseen mutta se ei yksistään riitä, sillä tekninen laatu ei ole sama asia kuin asiakkaan kokema ja havaitsema laatu. (Tuulaniemi, 2016, s. 241.)

Palvelu ei ole koskaan valmis vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä. Yritysten tulisi aktiivisesti tarkastella megatrendejä, muuttuvia markkinoita, ihmisten toimintaa, kulutustottumuksia sekä heikkoja ja vahvoja signaaleja ja tehdä palvelun jatkuvaa kehittämistä, jotta se vastaisi koko ajan parhaalla mahdollisella tavalla asiakastarpeisiin. (Tuulaniemi, 2016, s. 245.)

6 ARVOKETJU AJATTELU JA ALIHANKKIJAVERKOSTOT

Perinteisesti arvoketju kuvaa jonkin hyödykkeen vaiheittaista jalostumista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Jokainen arvoketjun vaihe, yksittäinen prosessi, nostaa tuotteen arvoa. (Wikipedia, 2017). Toisen, ehkä vähän laajemman näkemyksen mukaan, arvoketju kuvaa organisaatioiden muodostamaa ketjua, jonka edetessä raaka-aineesta jalostuu tuote ja se toimitetaan loppukäyttäjälle. Tavoitteena on luoda eri osaamisista koostuva toimijoiden verkosto, joka luo arvoa paitsi asiakkaalle myös verkostossa toimiville kumppaneille. Joskus puhutaan myös arvoverkostosta, jossa yritykset keskittyvät kaikki ydinosaamiseensa ja luovat yhdessä arvoa asiakkaalle, joka nähdään toiminnan keskipisteenä sen sijaan, että arvoketjuajattelussa asiakas on ketjun viimeinen piste. (Jokinen & Heikkilä, 2001). Arvoketjua kuvataan myös siten, että arvoa voi olla vain sellaisissa yrityksen toiminnoissa, jotka aikaansaavat ostopäätöksiä ja sitä kautta kassavirtaa. Eli mistä asiakas on valmis maksamaan, siinä on arvoa. Jotta yritys voi vaikuttaa asiakkaiden päätöksiin omalla toiminnallaan, täytyy sen tietää miltä sen arvoketju näyttää asiakkaiden silmin katsottuna ja mikä on kunkin osan rooli tuottojen kerryttämisessä (Ahonen & Rautakorpi, 2008, s. 20). Sähköisessä liiketoiminnassa ei puhuta vain konkreettisesta tuotteesta, vaan se on nähtävä myös palveluiden tuottamisena, koska virtuaalisesti on suhteellisesti helpompaa tuottaa joitain palveluja verrattuna perinteisiin palvelun tuottamisen tapoihin. (Hänninen, 2003). Asiakaslupaus jonka yritys antaa pitää pystyä lunastamaan arvoketjun jokaisessa osassa, jonka asiakas kohtaa (Ahonen & Rautakorpi, 2008, s. 17).

6.1 Alihankkijaverkostot

Palveluja tuottavan yrityksen oma arvoketju on yleensä osa laajempaa arvoketjua. Asiakas ei kuitenkaan näe tätä kokonaisuutta, vaan ainoastaan oman palvelutapahtumansa. Asiakkaalle ei ole merkitystä kuka tuottaa kokonaispalvelusta osia, vaan hänelle palveluntuottaja on se yritys, jonka kanssa asiakas asioi. Jokaisessa arvoketjun osassa, jonka kohderyhmä kohtaa, on pystyttävä ajattelemaan ja toimimaan kohderyhmän odotukset huomioiden. (Ahonen & Rautakorpi, 2008, s. 17.) Arvoketju on siis yhtä vahva kuin on sen heikoin lenkki. Niinpä yrityksen alihankkijaverkostot tulee olla kunnossa ja sopimuksia tulee tehdä vain sellaisten toimijoiden kanssa, joilla on samankaltainen arvomaailma asiakkaan palvelun tuottamisen suhteen. Yritys ei siis välttämättä enää omista arvoketjuaan, vaan sen on osattava hallita sitä eli on osattava toimia palveluintegraattorina.

Palveluintegraattori yhdistää palvelut, tekijät ja asiakkaat. Se on toimija, joka yhdistää toteuttajat toimittamaan asiakkaan tarvitseman palvelukokonaisuuden tai ratkaisun. Palveluintegraattori toimii eräänlaisena tulkkina asiakkaiden ja palveluja tarjoavien yritysten välillä. Se voi tarjota resursseja ja osaamista, joita palveluja tarjoavilla yrityksillä ei ole, yritysten olisi vaikea itse hankkia tai niitä ei olisi kustannustehokasta hankkia itse. Oleellista toiminnassa on myös arvon tuottamisen prosessien jatkuva kehittäminen palvelun tarjoajien ja parhaimmillaan myös käyttäjien tai asiakkaiden kanssa sekä kyky konseptoida, myydä ja konkreettisesti hyödyntää uudenlaisia ideoita ja mahdollisuuksia. (Sitra, 2013, ss. 3-5.)

6.2 Markkinointi osana arvoketjua

Jaakko Ahonen ja Pia Rautakorpi kuvaavat kirjassaan Arvoketjun johtaminen (Ahonen & Rautakorpi, 2008, s. 14) markkinointia siten, että se on koko arvoketjun asia. Ennen kaikkea markkinoiden ymmärtäminen tiivistyy asiakkaan ymmärtämiseen, asiakkaan valintoihin vastaamiseen. Markkinointi on kaikkea toimintaa, joka tähtää parempaan asiakasymmärrykseen ja arvon tuottamiseen asiakkaalle sekä positiiviseen kassavirtaan. Kaikki toiminta, jolla vaikutetaan asiakkaan päätöksiin, on markkinointia, tapahtuipa se missä tahansa yrityksen arvoketjun osassa.

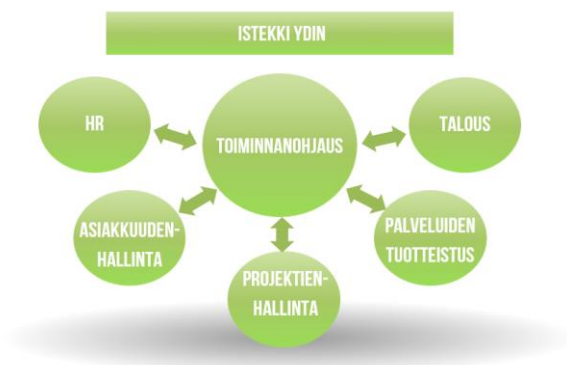
6.3 Arvoketjun johtaminen

Perinteinen oman organisaation johtaminen ei tänä päivänä enää riitä. Kyse on enemmän arvoketjun hallinnasta. Yhtiön strategiset kumppanit ovat osa saumatonta arvoa tuottavaa arvoketjua. Arvoketju on avain menestykseen ja sen toiminta tulisi optimoida ja resursseja arvoketjun osien välillä tulisi allokoida mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen strategian kannalta olennaista on se, että jokainen yksittäinen työntekijä tuntee oman roolinsa arvoketjussa ja tietää kuinka hänen työnsä vaikuttaa asiakkaan päätöksiin. Kun arvoketjun osat hahmottavat tehtävänsä osana kokonaisuutta, heidän on helpompaa ymmärtää myös muiden arvoketjun osien merkitys. Arvoketjun hallinnassa ja organisaation johtamisessa on kysymys siitä, kuinka työntekijämme koko arvoketjussa rakentavat asiakaspääomaa päivittäin. Ihmisen merkitys arvon lähteenä on kasvanut ja tulee kasvamaan koko ajan. Asiakasymmärrys auttaa rakentamaan arvoketjua niin, että se palvelee asiakkaan valinnan motiiveja. (Ahonen & Rautakorpi, 2008, ss. 73-79.)

7 ISTEKKI YDIN - UUDISTUSHANKE JA SEN TAVOITTEET

Loppukeväällä 2016 aloitettiin Istekissä uuden prosessi- ja tietojärjestelmäarkkitehtuurin tavoitetilan suunnittelu. Työn lopputuloksena syntyi laaja käsitys Istekin prosesseista ja prosesseissa liikkuvasta tiedosta sekä nykyisestä järjestelmäkokonaisuudesta, joka oli hyvin hajanainen. Tehtyjen havaintojen ja lopputuloksen perusteella määriteltiin myös yhtiön uusi suunta ja strategia. Syntyi myös tarve uudistushankkeelle, jonka tavoitteena oli yhtiön toiminnan sujuvuus ja tehokkuus. Näiden tarpeiden pohjalta syntyi Istekki YDIN - uudistushanke.

Syksyllä 2016 käynnistettiin Istekki YDIN - uudistushanke, jonka tavoitteena on kehittää ja tarjota työntekijöille yhtenäiset ja työtä tukevat tietojärjestelmät myynnin ja projektien läpivientiin, toiminnanohjaukseen, laskutukseen ja töiden tuntikirjaukseen.



Kuva 4. Istekki YDIN -hankkeen kokonaisrakenne (Istekki Oy, 2016)

Hankkeelle asetettiin seuraavat tavoitteet:

	Asiakas keskiössä
	Tiedon yhdenkertainen syöttö
	Tiedon saatavuus, luotettavuus ja hyödynnettävyys
	Tilannekuvan ajantasaisuus
	Toimintaprosessit tukemaan paremmin liiketoiminnan tavoitteita
	Keskitetty ja integroitu järjestelmäkokonaisuus
	Kokonaisuuden optimointi osien sijaan
	Kumppaneiden integrointi

Kuva 5. Istekki YDIN - hankkeen tavoitteet (Istekki Oy, 2016)

Kyseessä oli hyvin laaja hanke, joka tulee vaikuttamaan kaikkiin yhtiön työntekijöihin ja kattamaan kaikki yhtiön ydinprosessit, jotka ovat myynti, toimitus ja tuotanto. Kokonaisvaltaisen muutoksen myötä käyttöön otetaan myös uusi toiminnanohjausjärjestelmä Efecte.

Tavoitetilassa kaikki ydin- ja tukiprosessit on jatkossa mallinnettu yhteen järjestelmään ja jatkossa prosessi, tietosisältö ja malli kulkevat yhdessä järjestelmässä. Näin saadaan prosessien tehokkaampi

suoritus lähtöpisteestä maaliin. Hankkeen ja uuden järjestelmän myötä myös toimintatapoihin tarvitaan muutoksia. Uudistuksessa otetaan huomioon myös asiakastarpeet muun muassa uudistamalla yhtiön itsepalveluportaali ja siihen liittyvät toiminnot sekä uudistamalla palveluiden tuotteistusta.

7.1 Tunnistetut haasteet nykytoiminnassa

Tässä kappaleessa on tarkoitus tuoda esille joitakin ydinprosesseissa ja erityisesti myyntiprosessissa tai siihen oleellisesti liittyvissä tukiprosesseissa tunnistettuja haasteita. Puutteellisen myyntiprosessin vaikutukset ulottuvat palvelun koko elinkaarenhallintaan ja voivat pahimmillaan aiheuttaa yhtiölle merkittävää vahinkoa.

7.1.1 Työkalut ja prosessit

Yksi isoimmista haasteista ovat olleet erilliset järjestelmät ydinprosessien välillä. Jokaisella prosessilla on ollut oma sovellus tai järjestelmä, joiden välillä tieto ei ole liikkunut. Saatava tieto ei myöskään ollut reaaliaikaista ja on tehty paljon manuaalisesti saman tiedon syöttämistä eri järjestelmiin. Muun muassa asiakastarpeet, niiden kartoitus sekä niihin liittyvät toimenpiteet ovat olleet täysin erillisessä järjestelmässä. Myyntiprosessin läpimenoaikaan ei ole ollut minkäänlaista näkyvyyttä ja prosessi on ollut tehoton. Asiakkuustutkimuksissa asiakas onkin kuvannut yrityksen toimintaa usein liian hitaaksi.

Liiketoimintasuhteidenhallinta on prosessi, joka vastaa asiakassuhteen ylläpidosta sekä tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja varmistaa, että palvelutuottaja kykenee vastaamaan näihin tarpeisiin sopivalla palveluluettelolla. Tähän prosessiin liittyy oleellisesti asiakkuustutkimukset. Näitä on tehty, mutta vastausten tarkka analysointi ja korjaavat kehitysehdotukset yhtiön eri osastoille ovat jääneet vähäisiksi. Palveluntuottajan kyky vastata asiakkaan tarpeisiin vaikuttaa myös osaamisen- ja resurssienhallintaan. Asiakastarpeista ei ole saatu tietoa riittävän ajoissa, jotta yrityksen sisällä pystyttäisiin hankkimaan riittävää osaamista tai huolehtimaan siitä, että sitä voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta ostamalla yhteistyökumppaneilta tai rekrytoimalla. Jos tarvittava osaamistarve tulee esille vasta siinä vaiheessa kun asiakkaalle tehdään jo tarjousta, ollaan auttamattomasti myöhässä ja asiakkaalle tämä näkyy muun muassa hitaana toimintana.

Yrityksen sisäisenä ongelmana on myös se, että palveluhallintaprosessi ja sen hallintamalli puuttuvat kokonaan eikä palveluportfoliota johdeta riittävästi. Palveluluetteloa ei ole otettu riittävän laajasti käyttöön ja haasteet sen ”näkymättömyydessä” vaikeuttavat asiakasrajapinnassa ja palvelusuunnittelussa työskentelevien henkilöiden toimintaa. Toimimattomat tai puutteelliset prosessit vaikuttavat pitkällä aikajänteellä myös henkilöstötyytyväisyyteen ja työnteekijöiden jaksamiseen.

7.1.2 Palvelusuunnittelu

Tähän saakka Istekissä on tehty enimmäkseen ratkaisuihin ja palvelusuunnittelua. Sitä on tehty pääasiassa ”minusta tuntuu” konseptilla, eikä laajempia asiakastarpeita ole otettu huomioon. Palveluja on siis suunniteltu useimmiten yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin ja lopputuloksena on ollut enemmän tuotannollisen toimintaympäristön kuvaaminen ja muutokset kuin varsinainen palvelumuotoilu. Vaikka

asiakaskeskeisyydestä puhutaan paljon, jää toteutus kuitenkin usein organisaatiolähtöiseksi eli palvelua tarjoavan yrityksen asiantuntijat päättävät palvelun käyttäjien puolesta, mikä on paras ratkaisu. Varsinaista palvelumuotoilua ei ole yrityksessämme tähän mennessä tehty. Yhtenä suurena haasteena ovat olleet myös vähäiset resurssit ja kokemuksen puute palvelusuunnittelun osalta, jotka hidastavat oleellisesti myyntiprosessin läpimenoaikaa.

Palvelusuunnittelussa esiintyvät haasteet heijastuvat myös palveluiden tuottamiseen ja kustannusten läpinäkyvyyteen yrityksen koko arvoketjussa. Ei tiedetä mitä asiakkaalle on luvattu, ei löydetä sopimuksia, löytyykö yrityksestä oikeanlaista osaamista, miten palvelusta raportoidaan asiakkaalle, millainen on palvelun elinkaari ja ennen kaikkea saako asiakas sen palvelukokemuksen ja mitattavissa olevan arvon, jota odottaa. Nämä ovat haasteita, jotka koskettavat koko yritystä, koko palvelun elinkaaren ajan.

7.1.3 Osaamisen- ja resurssienhallinta

Yhtiön osaamisen- ja resurssienhallinta on nykytilan näkökulmasta haasteellinen. Yhtenä tukiprosessina on ollut kapasiteetinhallinta, jonka tehtävänä on ollut varmistaa tuotantoryhmien tarkoituksenmukaisen kapasiteetin suunnittelu, käyttö ja resursointi. Kapasiteetinhallintaprosessin tarkoituksena on asiakastarpeiden mahdollistaminen ja varmistaminen riittävällä kapasiteetilla ja suorituskyvyllä kustannustehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Kapasiteetinhallinnan tehtävänä on vastata siitä, että resurssit ovat suunniteltu ja aikataulutettu vastaamaan liiketoiminnan nykyistä ja tulevaa tarvetta. (Istekki Oy, 2015).

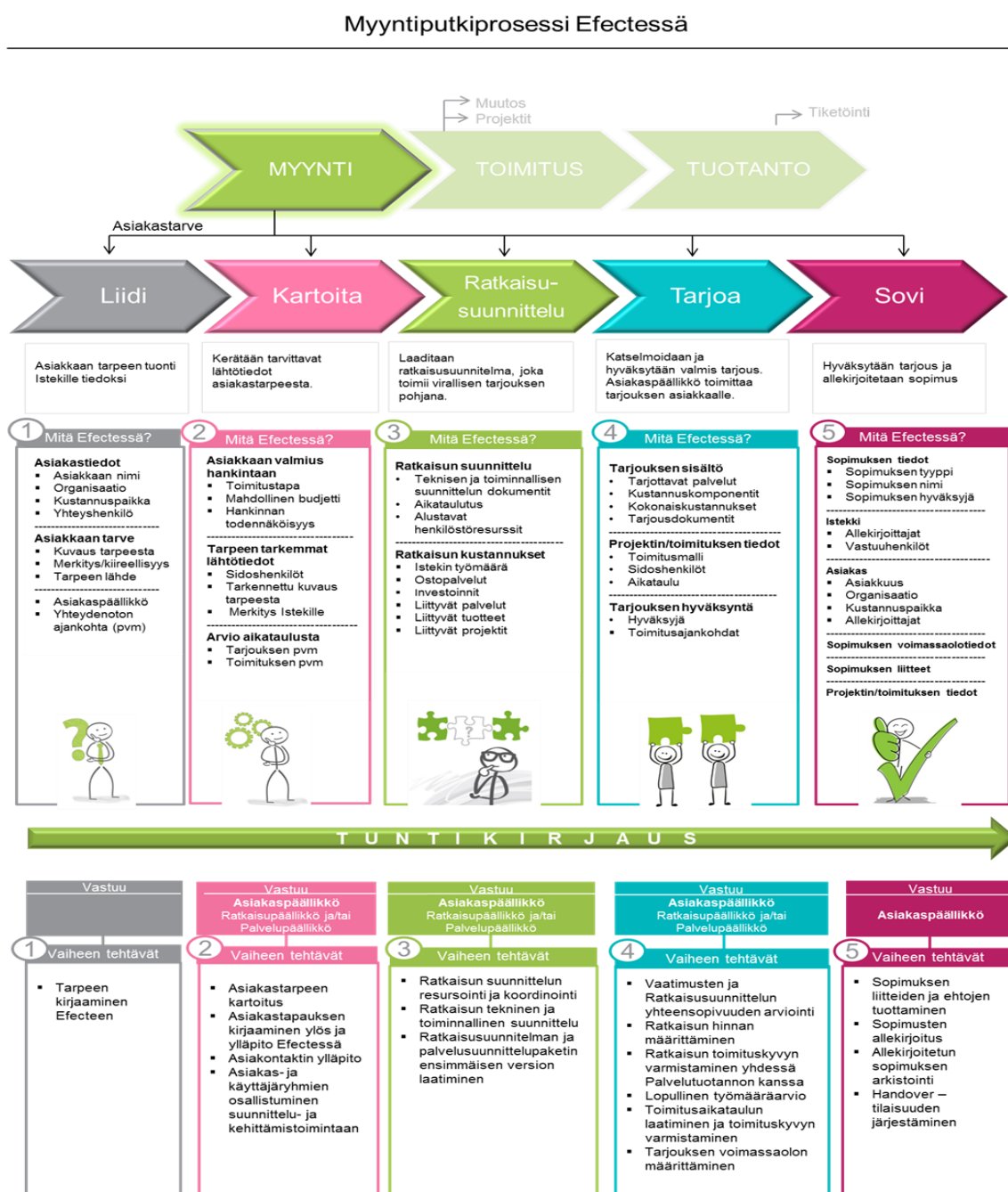
Valitettavasti tämä prosessi ei ole toteutunut siinä muodossa kuin on aikoinaan suunniteltu. Esimerkiksi ryhmäpäälliköillä ole ollut riittävän selkeää näkymää siihen, minkä verran henkilöresursseja on varattu jatkuvan palvelun ylläpitotehtäviin sekä projekteihin ja millaiselle ajankohdalle. Tämä taas on aiheuttanut tilanteita, jolloin henkilöresurssi ei ole ollut käytettävissä sovittuna aikana tai resurssi on ollut ylivarattu. Yhtiössä ei ole myöskään pystytty varautumaan uusiin osaamis- ja resurssitarpeisiin riittävän hyvissä ajoin, koska näkyvyyttä uusiin tulossa oleviin palveluihin ei ole ollut. Tämä on aiheuttanut muun muassa merkittäviä aikataulu haasteita palvelun tuottamiseen tai sen käytön aloittamiseen.

7.1.4 Alihankkijoiden- ja sopimustenhallinta

Koska nykyään palveluntarjoaja ei yksinään tuota palvelukokonaisuuksia, liittyy alihankkijoiden- ja sopimuksenhallinta oleellisesti myyntiprosessiin ja palveluiden tuottamiseen. Tällä hetkellä kilpailutusprosessi ja sopimustenhallinta ovat hyvin hajanaisia ja vastuut ovat epäselvät. Sopimusten valvonta ja toimittajahallinta on lähes olematonta. Eri asiakkaille tarjottavien, samaa palvelua koskevia sopimuksia saattaa olla useita samankaltaisia. Sopimusten sisältöä, palvelutasoa ja vastuita ei välttämättä ole kirjattu riittävän selkeästi sopimuksiin tai ne on jätetty kokonaan huomioimatta. Yhtenä haasteena ovat liikkeenluovutuksien kautta tulleet sopimukset ja se miten kyseisten sopimusten alihankkijat kytetään toimitusprosessiin. Näihin joudumme jatkossakin kiinnittämään erityistä huomiota.

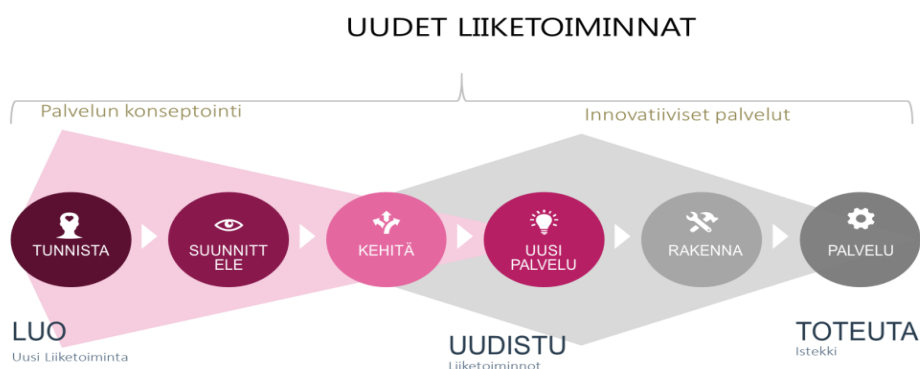
7.2 Uudistettu myyntiprosessi

Istekki YDIN - hankkeen myötä otettiin käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä Efecte, joka tulee yhdistämään kaikki keskeiset ydinprosessit ja toiminnanohjauksen yhdeksi kokonaisuudeksi. Ensimmäisenä ydinprosesseista käyttöön otettiin myyntiprosessi marraskuussa 2017. Jotta ymmärretään ratkaisu- ja palvelusuunnittelun sijoittuminen myyntiprosessissa, kuvassa 6 on esitetty uudistettu myyntiprosessi pääpiirteissään, sekä siihen liittyvät eri vaiheet, tehtävät sekä vastuut. Kuvauksen mukaan asiakaspäällikkö vastaa koko prosessin läpiviemisestä. Tässä ensimmäisessä uudistusvaiheessa asiakastarpeen määrittely ja kartoitus tuotiin vahvemmin esille prosessin alkuvaiheissa.



Kuva 6. Myyntiprosessi versio 1.0 (Istekki Oy, 2017)

Kuvassa esitetty prosessi ei sovellu yksinään kokonaan uusien innovatiivisten palveluiden muotoiluun, suunnitteluun ja käyttöönottoon. Ajatuksena on, että mikäli kyseessä on palvelu tai kokonaisratkaisu, jota ei vielä ole olemassa yhtiön palvelukatalogissa, siirtyy asiakastarpeen arviointi liidi vaiheen jälkeen Uudet liiketoiminnot ryhmälle. Heidän tehtävänä on arvioida, onko asiakkaan tarve linjassa yhtiön strategian kanssa, järkevää toteuttaa sekä käynnistää uuden liiketoimintapalvelun kehitysprosessi (Kuva 7).



Kuva 7. Uuden liiketoiminnan kehitysprosessi (Istekki Oy, 2017)

Uudistetun myyntiprosessin tavoitteena oli selkiyttää prosessin eri vaiheita, määritellä vastuutahot kullekin eri vaiheelle ja ennen kaikkea saada prosessi sujuvammaksi ja ketterämmäksi. Ensimmäisen puolen vuoden käytön perusteella prosessissa on edelleen haasteita. Näitä haasteita on selvitetty yhtiön sisällä muun muassa tähän opinnäytetyöhön liittyvällä haastattelututkimuksella, jota käsitellään enemmän luvussa 8. Ennen seuraavien ydinprosessien eli toimitus ja tuotantovaiheen käyttöönottoa on kuitenkin ratkaistava myyntivaiheessa esiintyvät haasteet, koska muuten ne heijastuvat kaikkiin seuraaviin vaiheisiin ja voivat aiheuttaa entistä enemmän ongelmia.

8 CASE: HAASTATTELUTUTKIMUKSET JA VASTAUSTEN VERTAILU

8.1 Asiakkuustutkimus 2017 ja sen tulokset

Vuoden 2017 asiakkuustutkimus toteutettiin helmikuussa 2018. Haastattelututkimus tehtiin Istekin asiakaspäälliköiden toimesta ja haastatteluihin osallistui asiakkaita 50 henkilöä. Tutkimus oli kohdistettu asiakkaidemme ylimmälle johdolle, substanssin edustajalle ja tietohallinnolle. Taulukossa 2 on esitetty vastaajien roolien mukainen jakauma. Poikkeuksena aikaisempien vuosien tutkimuksiin verrattuna, loppukäyttäjää ei tänä vuonna osallistunut tutkimukseen, koska heidän tyytyväisyyttään palveluihin mitataan jatkuvalla kohtaamiskyselyllä. Tutkimuksessa yhtenä osiona oli kumppanuuden ja asiakassuhteen hoitaminen, joka pitää sisällään kysymyksiä myös palvelumuotoiluun ja asiakasarvon tuottamiseen liittyen (Taulukko 3). Väittämiä arvioitiin haastattelussa asteikolla 1-5. Asiakkaille esitettiin myös sanallisia kysymyksiä. Asiakkuustutkimus oli kokonaisuudessaan paljon laajempi haastattelu mutta tämän opinnäytetyön puitteissa tarkastellaan ainoastaan niitä arviointeja, jotka koskevat palvelumuotoilua ja asiakasarvon tuottamista.

Taulukko 2. Asiakkuustutkimuksen vastaajien roolien jakauma (Istekki Oy, 2018)

AINEISTON RAKENNE
Istekki, Asiakkuustutkimus 2017

		%	kpl
VASTAAJAN ROOLI	Ylin johto	62%	31
	Substanssin edustaja	16%	8
	Tietohallinnon edustaja	22%	11
KAIKKI		100%	50

Taulukko 3. Asiakassuhteen hoitamiseen liittyvät kysymykset asiakkuustutkimuksessa (Istekki Oy, 2018)

	Kokemus Istekin toiminnasta 1 = Erittäin heikko 2 = Heikko 3 = Tyydyttävä 4 = Hyvä 5 = Erinomainen 1 2 3 4 5
Käymme Istekin kanssa aktiivista ja jatkuvaa keskustelua toimintamme kehittämisestä, tarpeistamme ja odotuksistamme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Istekki on kiinnostunut tavoitteistamme ja kehityksestämme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Istekki ymmärtää organisaatiomme toiminnan kehittämistavoitteet ja odotuksemme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Istekki pystyy tarjoamaan toimintaamme ja tavoitteitamme tukevia palveluja ja ratkaisuja	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Istekki pystyy ennakoivasti kartoittamaan ja kehittämään tarkoituksenmukaisia ratkaisuja tarpeisiimme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Vuoropuhelu Istekin kanssa on helppoa ja sujuvaa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Istekki omistaa riittävästi aikaa organisaatiollemme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Istekillä on riittävästi osaamista/kokemusta palvelumuotoilusta	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Istekki osaa ottaa palvelumuotoilussa asiakastarpeet / asiakasnäkökulman huomioon	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Istekin tuottamilla palveluilla syntyy/saadaan aikaan asiakasarvoa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Istekin tuottamat palvelut ovat käyttäjäystävällisiä / käyttäjälähtöisiä / asiakasystävällisiä	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Istekin tuottamat palvelut auttavat meitä menestymään	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Istekki tuottaa asiakaslähtöisiä ratkaisuja	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Vastauksista kävi aika selkeästi ilmi, että harva haastateltava ymmärsi mistä palvelumuotoilussa on kyse ja mihin sillä pyritään. Ymmärrys puuttui myös siitä, että palvelumuotoiluprosessissa tarvitaan uudenlaista ajattelua ja asiakkaan oman toiminnan muutosta sekä myös resursseja. Lisäksi palvelumuotoilun hyödyt tulisi ymmärtää ja kytkeä myös strategiselle tasolle. Tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi myös se, että nykyiset prosessimme ovat asiakkaan mielestä liian hitaita ja jäykkiä ja vastuut ovat liian hajallaan. Lisäksi koettiin, että asiakkaille ei ole riittävästi aikaa. Asiakkaat kuvasivat toimintaamme muun muassa näin:

- ➔ *Palvelumuotoilu ei näy asiakkaalle millään tavalla.*
- ➔ *Palvelumuotoilua tarvitaan mukaan potilaan prosesseihin.*
- ➔ *Enemmän tarvitaan palvelutarjonnan esittelyä ja yhdessä miettimistä.*
- ➔ *Palveluiden tuotteistaminen pitäisi saada pidemmälle.*
- ➔ *Yleisesti ottaen vaikuttaa, että kapasiteetti ei riitä asiakassuhteen hoitamiseen.*
- ➔ *Tarvitaan laajempaa katsontakantaa kuin vain oma tekeminen.*
- ➔ *Istekillä on kokonaiskuvan puute*
- ➔ *Istekissä vastuut ovat hajallaan, joka näkyy asiakkaalle hitautena ja jäykkyytenä.*
- ➔ *Asiakashyöty on oltava oikeassa suhteessa kustannusrakenteeseen.*
- ➔ *Tarvitaan asiakkuuden ymmärtämisen ja kumppanuuden syventämistä.*
- ➔ *Tarvitaan vapaamuotoisempaa kanssakäymistä. (Istekki Oy, 2018)*

Taulukossa 4 on eritelty arvioitavien väittämien vastausprosentit. Suurimmat haasteet asiakkaiden vastausten perusteella (erittäin heikko tai heikko) ovat siinä, että yhtiö ei pysty riittävän ennakoivasti kartoittamaan ja kehittämään ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin ja sillä ei ole riittävästi aikaa asiakkaillemme. Tämä kävi ilmi myös asiakkaan sanallisista vastauksista.

Taulukko 4. Arvioitavien väittämien vastausprosentit (Istekki Oy, 2018)

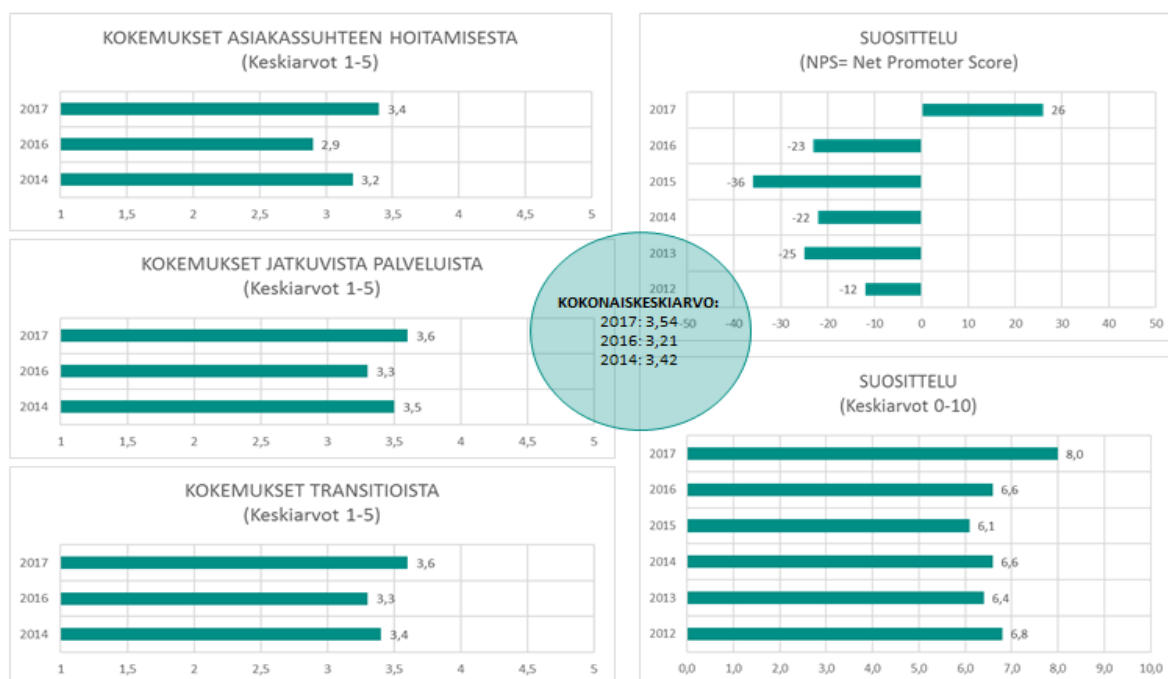
Asiakassuhteen hoitaminen								
		Erittäin heikko	Heikko	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	Ei vastausta	KAIKKI
Käymme Istekin kanssa aktiivista ja jatkuvaa keskustelua toimintamme kehittämisestä, tarpeistamme ja odotuksistamme		0%	10%	36%	36%	18%	0%	100%
	n=	0	5	18	18	9	0	50
Istekki on kiinnostunut tavoitteistamme ja kehityksestämme		2%	12%	28%	42%	16%	0%	100%
	n=	1	6	14	21	8	0	50
Istekki ymmärtää organisaatiomme toiminnan kehittämistavoitteet ja odotuksemme		0%	14%	34%	48%	0%	4%	100%
	n=	0	7	17	24	0	2	50
Istekki pystyy tarjoamaan toimintaamme ja tavoitteitamme tukevia palveluja ja ratkaisuja		0%	10%	36%	54%	0%	0%	100%
	n=	0	5	18	27	0	0	50
Istekki pystyy ennakoidusti kartoittamaan ja kehittämään tarkoituksenmukaisia ratkaisuja tarpeisiimme		2%	28%	44%	24%	2%	0%	100%
	n=	1	14	22	12	1	0	50
Vuoropuhelu Istekin kanssa on helppoa ja sujuvaa		2%	2%	22%	58%	16%	0%	100%
	n=	1	1	11	29	8	0	50
Istekki omistaa riittävästi aikaa organisaatiollemme		4%	14%	36%	32%	8%	6%	100%
	n=	2	7	18	16	4	3	50
Istekillä on riittävästi osaamista/kokemusta palvelumuotoilusta		0%	12%	36%	30%	2%	20%	100%
	n=	0	6	18	15	1	10	50
Istekki osaa ottaa palvelumuotoilussa asiakastarpeet/asiakasnäkökulman huomioon		2%	10%	38%	34%	0%	16%	100%
	n=	1	5	19	17	0	8	50
Istekin tuottamilla palveluilla syntyy/saadaan aikaan asiakasarvoa		0%	2%	36%	52%	6%	4%	100%
	n=	0	1	18	26	3	2	50
Istekin tuottamat palvelut ovat käyttäjäystävällisiä/käyttäjälähtöisiä/asiakasystävällisiä		0%	8%	50%	32%	0%	10%	100%
	n=	0	4	25	16	0	5	50
Istekin tuottamat palvelut auttavat meitä menestymään		0%	6%	36%	52%	2%	4%	100%
	n=	0	3	18	26	1	2	50
Istekki tuottaa asiakaslähtöisiä ratkaisuja		2%	12%	42%	42%	2%	0%	100%
	n=	1	6	21	21	1	0	50

Asiakassuhteen hoitamisen asiakkaat arvioivat kuitenkin kokonaisuudessaan väittämien perusteella keskinkertaiseksi (Taulukko 5). Näiden väittäminen keskiarvoa ja sisäisen haastattelun keskiarvoja on vertailtu ja analysoitu tarkemmin kappaleessa 8.3.

Taulukko 5. Asiakassuhteen hoitaminen, keskiarvo väittämistä (Istekki Oy, 2018)

Asiakassuhteen hoitaminen	
Käymme Istekin kanssa aktiivista ja jatkuvaa keskustelua toimintamme kehittämisestä, tarpeistamme ja odotuksistamme	3,6
Istekki on kiinnostunut tavoitteistamme ja kehityksestämme	3,6
Istekki ymmärtää organisaatiomme toiminnan kehittämistavoitteet ja odotuksemme	3,4
Istekki pystyy tarjoamaan toimintaamme ja tavoitteitamme tukevia palveluja ja ratkaisuja	3,4
Istekki pystyy ennakoidusti kartoittamaan ja kehittämään tarkoituksenmukaisia ratkaisuja tarpeisiimme	3,0
Vuoropuhelu Istekin kanssa on helppoa ja sujuvaa	3,8
Istekki omistaa riittävästi aikaa organisaatiollemme	3,3
Istekillä on riittävästi osaamista/kokemusta palvelumuotoilusta	3,3
Istekki osaa ottaa palvelumuotoilussa asiakastarpeet/asiakasnäkökulman huomioon	3,2
Istekin tuottamilla palveluilla syntyy/saadaan aikaan asiakasarvoa	3,6
Istekin tuottamat palvelut ovat käyttäjäystävällisiä/käyttäjälähtöisiä/asiakasystävällisiä	3,3
Istekin tuottamat palvelut auttavat meitä menestymään	3,5
Istekki tuottaa asiakaslähtöisiä ratkaisuja	3,3

Kokonaisuudessaan asiakkaat ovat kuitenkin suhteellisen tyytyväisiä toimintaamme ja palveluihimme. Kokemukset asiakassuhteen hoitamisesta, palveluiden tuottamisesta ja transitoista (projektipalvelut) olivat parantuneet edellisiin vuosiin verrattuna (Kuva 8) ja NPS (Net Promoter Score) suositteleva on saatu positiiviseksi. Tulevaisuudessa NPS:ää kerätään koko vuoden aikajaksolla ja eri asiakastoilta.



Kuva 8. Kokonaistulokset ja vertailu asiakkuustutkimuksesta. (Istekki Oy, 2018)

Vaikka tässä tutkimuksessa päästiin parempiin tuloksiin kuin aikaisempina vuosina, on työ silti vasta alussa. Missään nimessä ei voi tuudittautua siihen uskoon, että nyt kaikki on hyvin. Joka päivä, kaikissa tilanteissa ja koko henkilöstön osalta, meidän tulee lunastaa antamamme lupaukset ja varmistaa asiakkaan menestys ja paras mahdollinen palvelukokemus.

8.2 Istekki Oy:n sisäinen haastattelututkimus ja sen tulokset

Jotta saataisiin parempi kuva siitä, millainen ymmärrys Istekin sisällä on palvelumuotoilusta ja –suunnittelusta sekä asiakasarvon tuottamisesta tehtiin kymmenelle henkilölle yrityksen sisällä haastattelututkimus. Vastaajina oli henkilöitä seuraavista rooleista: asiakaspäälliköt (3), palvelupäälliköt (3) ja palvelutuotannon ryhmäpäälliköt (4). Haastattelupohjana käytettiin samoja kysymyksiä kuin asiakaille (Taulukko 3). Lisäksi oli sanallisia kysymyksiä, joilla tarkennettiin vastauksia ja selvitettiin sisäisiä kehityskohteita. Erityisesti haastattelututkimuksessa kiinnosti se, miten asiakkuustutkimuksen arviointi ja sisäinen arviointi poikkeavat toisistaan. Kappaleessa 8.3 on koottu molempien vastausten keskiarvot ja tehdään niiden vertailua. Sisäisen haastattelun tarkoituksena oli myös tarkastella nykyisessä myyntiprosessissa ja palvelusuunnittelussa esiintyviä haasteita. Haastatellut henkilöt kuvasivat nykytilaa muun muassa näin:

- ➔ *Läpimenoajat ovat palvelusuunnittelussa todella pitkiä.*
- ➔ *Palvelusuunnittelu on henkilösidonnaista eli ei ole vakiintunut toimintatapa.*
- ➔ *Kukaan ei selvitä, että tarvitaanko samaa palvelua jossakin muualla.*
- ➔ *Ei tehdä palvelua, vaan tarkastellaan yksittäisiä komponentteja.*
- ➔ *Asiakas haluaa enemmän palvelumuotoilua, se on tullut varsin vahvasti esille.*
- ➔ *Meillä ei ole tällä hetkellä ole palvelumuotoilua.*
- ➔ *Omien palveluiden esittely yrityksen sisällä ei ole kantanut hedelmää, palvelukatalogi puuttuu.*

- ➔ *Myyntiprosessi ei näy tällä hetkellä millään tavalla palvelupääliköille. Pitäisi näkyä ainakin omiin palveluihin liittyen.*
- ➔ *Istekki on hyvin sulkeutunut sisäänpäin ja toimii tuotantolähtöisesti.*
- ➔ *Asiakkaat odottavat enemmän asiantuntijuutta, ehdotuksia ja ennakoivaa toimintaa.*
- ➔ *Isoissa kehityslinjoissa pitäisi olla edellä asiakasta. Innovoida ja kehittää liiketoimintaa ennakoivasti eteenpäin.*
- ➔ *Epätietoisuus vaikuttaa yhtiössä jokaiselle tasolle. Mitään palvelua ei saisi laskea tuotantoon ennen sisäistä lanseerausta.*
- ➔ *Koko prosessin toimimattomuus näkyy asiakkaalle. Ollaan hitaita ja tulee kuva että ei olla ammattitaitoisia.*
- ➔ *Esiintyvissä ongelmissa kyse on pitkälti kuitenkin viestinnästä.*
- ➔ *Myyntiprosessia ei noudateta, kuten on sovittu. Käytetään "ohituskaistaa".*
- ➔ *Ryhmäpääliköiltä puuttuu kokonaan näkymä varattuihin/vapaana oleviin resursseihin.*
- ➔ *Suurin haaste on että asiantuntijoita ei käytetä riittävän hyvin hyödyksi.*
- ➔ *Koetetaanko tehdä palvelun suunnittelu mahdollisimman helpoksi, kun ei oteta asiakasta ja asiantuntijoita mukaan?*
- ➔ *Palvelusuunnittelussa ei ole riittävästi tietämystä olemassa olevista palveluista.*
- ➔ *Liiketoiminnallinen näkökulma puuttuu kokonaan. (Auno, 2018)*

Haasteita on siis monen tasoisia. Useassa vastauksessa kävi ilmi kuitenkin se, että asioista ei välttämättä ollut sovittu riittävän tarkasti eli onko haaste kuitenkin suurimmaksi osaksi tiedonkulun ongelmista. Osittain varmasti kyllä näinkin, mutta selviä puutteita löytyy myös myyntiprosessista ja erityisesti sen vastuiden määrittelystä sekä hitaasta palvelusuunnitteluprosessista.

Yhtiössä on paljon hyvää osaamista. Meillä on asiantuntijoina terveydenhuollon ammattilaisia, teknisiä arkkitehtejä, toiminnallisia arkkitehtejä. Osaamista ja tietämystä löytyy sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Voisi miettiä osaammeko hyödyntää oikein olemassa olevaa osaamista ja ratkaista asiakkaiden haasteita oikeiden henkilöiden kanssa?

8.3 Tulosten vertailu ja johtopäätökset

Numerolla arvioitavien väittämien tulosten perusteella tehtiin vertailutaulukko vastauksien keskiarvoista ja laskettiin niiden erotus, jotta voitaisiin arvioida sitä, mitkä tulokset eroavat kaikkein eniten toisistaan (Taulukko 6). Kuvassa 9 on esitetty vastaukset myös graafisina pylväsdiagrammeina ja suurimmat eroavaisuudet vastauksissa on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 6. Asiakkuustutkimuksen 2017 ja Istekin sisäisten haastattelujen arviointitaulukon yhteenveto (Auno, 2018)



20.3.2018

Asiakkuustutkimuksen 2017 ja Istekin sisäisten haastattelujen arviointitaulukon yhteenveto				
		Asiakkaan arvio (keskiarvo) n=50	Istekin arvio keskiarvo n=10	erotus
1	Käymme Istekin kanssa aktiivista ja jatkuvaa keskustelua toimintamme kehittämisestä, tarpeistamme ja odotuksistamme	3,6	2,7	0,9
2	Istekki on kiinnostunut tavoitteistamme ja kehityksestämme	3,6	3,3	0,3
3	Istekki ymmärtää organisaatiomme toiminnan kehittämistavoitteet ja odotuksemme	3,4	3,1	0,3
4	Istekki pystyy tarjoamaan toimintaamme ja tavoitteitamme tukevia palveluja ja ratkaisuja	3,4	3,3	0,1
5	Istekki pystyy ennakoivasti kartoittamaan ja kehittämään tarkoituksenmukaisia ratkaisuja tarpeisiimme	3	2,2	0,8
6	Vuoropuhelu Istekin kanssa on helppoa ja sujuvaa	3,8	3,3	0,5
7	Istekki omistaa riittävästi aikaa organisaatiollemme	3,3	2,4	0,9
8	Istekillä on riittävästi osaamista/kokemusta palvelumuotoilusta	3,3	1,7	1,6
9	Istekki osaa ottaa palvelumuotoilussa asiakastarpeet/asiakasnäkökulman huomioon	3,2	2,3	0,9
10	Istekin tuottamilla palveluilla syntyy/saadaan aikaan asiakasarvoa	3,6	3,7	-0,1
11	Istekin tuottamat palvelut ovat käyttäjäystävällisiä/käyttäjälähtöisiä/asiakasystävällisiä	3,3	3,2	0,1
12	Istekin tuottamat palvelut auttavat meitä menestymään	3,5	3,3	0,2
13	Istekki tuottaa asiakaslähtöisiä ratkaisuja	3,3	3,4	-0,1



Kuva 9. Asiakkuustutkimuksen 2017 ja Istekin sisäisten haastattelujen arviointitaulukon yhteenveto graafinen esitys (Auno, 2018)

Taulukko 7. Suurimmat eroavaisuudet vastauksissa (Auno, 2018)



Asiakkuustutkimuksen ja sisäisen haastattelun vastausten suurimmat eroavaisuudet				
		Asiakkaan arvio (keskiarvo) n=50	Istekin arvio keskiarvo n=10	erotus
1	Käymme Istekin kanssa aktiivista ja jatkuvaa keskustelua toimintamme kehittämisestä, tarpeistamme ja odotuksistamme	3,6	2,7	0,9
5	Istekki pystyy ennakoivasti kartoittamaan ja kehittämään tarkoituksenmukaisia ratkaisuja tarpeisiimme	3	2,2	0,8
7	Istekki omistaa riittävästi aikaa organisaatiollemme	3,3	2,4	0,9
8	Istekillä on riittävästi osaamista/kokemusta palvelumuotoilusta	3,3	1,7	1,6
9	Istekki osaa ottaa palvelumuotoilussa asiakastarpeet/asiakasnäkökulman huomioon	3,2	2,3	0,9

Joidenkin kysymysten kohdalla asiakkaiden ja Istekin välinen ymmärrys ovat siis aika kaukana toisistaan. Taulukkoon 7 on siis koottu esitetyistä kysymyksistä ne viisi, joissa eroavaisuudet ovat suurimmat. Kysymyksen ”Istekillä on riittävästi osaamista/kokemusta palvelumuotoilusta” perusteella, asiakas mieltää nykyisen palvelusuunnittelun palvelumuotoiluksi eli syvempää ymmärrystä palvelumuotoilusta ja sen periaatteista ei ole. Toisaalta yhtiön sisälläkään ei palvelumuotoilua ja sen periaatteita tunnistettu. Huomionarvoista on myös se, että omasta mielestämme omistamme aikaa asiakkaille

mutta he näkevät asian toisin. Tässä kohtaa voisi miettiä että teemmekö oikeita asioita yhdessä asiakkaan kanssa, koska näkemykset ovat niin kaukana toisistaan. Yhteenvetona voisi todeta että asiakassuhteen kehittämiseksi tarvitaan enemmän aikaa asiakkaalle, parempaa ennakoitavuutta, ennakkoivampaa toimintaa ja palvelumuotoilutoiminnan kehittämistä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSKOHEET

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa ei vielä varmuudella tiedetä toteutuuko suunniteltu maakuntauudistus vai ei. Jos toteutuu, niin se karsii muun muassa kuntien rahoitusta ja resursseja entisestään. Millaisia ovat kansalaisten palvelut vuonna 2025? Asiakkailla on entistä enemmän tarve saada digitaalisia palveluja ajasta ja paikasta riippumatta ja eri järjestelmien tulisi integroitua toisiinsa entistä paremmin. Palveluiden tuottaminen lähellä asiakasta on tulevaisuuden haasteena. Esimerkiksi ikääntyneiden tukipalveluita tuotetaan heidän kotonaan entistä enemmän. Myös suurten tietomassojen eli ”big datan” analysoinnissa, visualisoinnissa sekä erilaisten käyttöliittymien suunnittelussa ja toteutuksessa tarvitaan muotoiluosaamista entistä enemmän. Nämä asettavat haasteita palveluntarjoajille sekä palvelumuotoilulle ja palveluiden uudelleen muotoiluun tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Digitaalisia palveluja tuotetaan myös entistä iäkkäämmille käyttäjille ja tarjottavien palveluiden tulisi olla entistä helppokäyttöisempiä. Mutta onko palveluita ostavilla asiakkailla esimerkiksi julkisella sektorilla riittävästi ymmärrystä palvelumuotoilusta. Mielestäni ei ole. Tässä onkin yksi haaste, johon tulisi saada ymmärrystä lisää. Pelkästään olemassa olevan palvelun uudelleen konseptointi ei tuo tarvittavaa lisäarvoa ja säästöjä. Tarvitaan ymmärrys ja tahto myös siitä, että omaa toimintaa, prosesseja ja strategista ajattelua pitää uudistaa merkittävästi.

Millä keinoin Istekin sitten pitäisi kehittää toimintaansa, jotta pystymme olemaan asiakkaidemme arjessa paremmin mukana ja tuottamaan palveluillamme heille merkittävää lisäarvoa? Ensimmäinen askel on mielestäni resurssien ja osaamisen kuntoon laittaminen asiakasrajapinnassa. Meidän tulisi miettiä kriittisesti sitä, että miten palvelemme asiakkaitamme nyt ja tulevaisuudessa. Tarvitaan entistä enemmän asiakkaan ”iholla” olemista, toiminnan syvempää ymmärtämistä ja tulevaisuuden tarpeiden kartoittamista. Nämä asiat eivät ole yksistään asiakaspäällikön roolin tehtäviä vaan asiakastarpeen ja toiminnan ymmärryksen laajentamista tarvitaan koko yhtiössä. Toiminnassa pitäisi siis päästä vielä enemmän kohti käyttäjakeskeisyyttä. Uusille innovatiivisille näkemyksille, pitäisi saada ajattelussa tilaa, eikä pitäisi jäädä liiaksi kiinni vanhoihin ja jopa epäjohtonmukaisiin toimintatapoihin. Tulisi miettiä myös sitä, että millainen rooli on lähimpänä asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä. Istekin sisällä koetaan, että aikaa annetaan asiakastyölle tarpeeksi mutta asiakas on toista mieltä. Teemme oikeita asioita? Meneekö enemmän aikaa ns. hallinnollisiin töihin, kuin aidosti ja oikeasti asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen, kehityskohteiden etsimiseen ja aitoon läsnäoloon asiakkaiden kanssa.

Uudistettu myyntiprosessi vaatisi vielä tarkentamista. Siinä vastuut ja yhteistyörajapinnat eivät ole riittävän selkeät ja kaikkia tarvittavia osapuolia ei kytkeä palvelusuunnittelu vaiheeseen. Lisäksi olisi varmistettava se, että onko palvelusuunnittelussa riittävästi tietoa jo olemassa olevista palveluista ja ovatko toimintatavat riittävän tehokkaita. Myös rajapinta ja vastuut liidistä kokonaan uuden palvelun suunnitteluun olisi mietittävä tarkemmin ja prosessia pitäisi saada tehokkaammaksi. Myyntiprosessin eri vaiheissa pitäisi saada aikaan enemmän keskustelua ja yhteistä suunnittelua liiketoimintojen ja palvelutuotannon eri ryhmien välille.

Palvelumuotoiluprosessia kannattaisi ehdottomasti testata jonkun kokeneen muotoilijan johdolla, jotta sen toimivuutta ja mukanaan tuomia hyötyjä voitaisiin arvioida paremmin. Ainakin tässä työssä esitellyn prosessin mukaan toimien, se poistaisi heti useita pullonkauloja, joita myös haastatteluissa ja uuden myyntiprosessin käyttöönotossa on havaittu. Näitä ovat muun muassa:

- ➔ Asiakastarpeiden laadukkaampi määrittely.
- ➔ Liiketoimintanäkökulman parempi huomioon ottaminen.
- ➔ Palvelun laadullisten mittareiden suunnittelu ja mittaaminen.
- ➔ Kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat henkilöt tietäisivät jo alkuvaiheessa mitä heiltä odotetaan.
- ➔ Palvelut koekäytettäisiin, jolloin päästäisiin nopeammin itse tuotantovaiheeseen.
- ➔ Palvelun valmisteluvaiheessa syntyisi kaikki tarvittava dokumentaatio, jota muun muassa brändin luomiseen, markkinointiin ja palvelun tuottamiseen jatkossa tarvitaan.

Myöhemmässä vaiheessa palvelumuotoiluosaamista voisi hankkia yhtiöön myös omaksi toiminnaksi. Yhtiössä tulisi miettiä myös palvelun määritelmä uudelleen. Nykymuodossa se on enemmänkin sitä, että jokainen erillinen sovellus tuotetaan palveluna, vaikka palveluiden tuottamisessa pitäisi päästä laajempiin kokonaisuuksiin. Palveluiden uudelleen määrittelyn yhteydessä pitäisi rakentaa kokonaan uusi palvelukatalogi ja uudistaa myös koko palvelun elinkaarenhallinta ja kustannuslaskentarakenne. Osittain näitä asioita on jo lähdetty edistämäänkin.

Osaamisen- ja resurssienhallinnan näkökulmasta näkyvämpi palvelustrategia, määrämuotoisempi palveluiden suunnittelu ja käyttöönotto toisivat aikaisemmassa vaiheessa näkyvyyttä ja suunniteltavuutta palvelutuotannon toimintaan. Tieto siitä, millaista osaamista meiltä tarvitaan ja miten siihen kannattaa varautua, olisi hyvissä ajoin tiedossa.

Parhaimmillaan palvelumuotoiluprosessi yhdistää ja hyödyntää monenlaista osaamista ja ajattelua. Palvelumuotoilun kautta ymmärretään aiempaa paremmin eri toimijoiden rooli kokonaisuuden toimivuudessa ja palveluiden tuottaminen saadaan tasalaatuisemmaksi, toimintavarmemmaksi ja laadukkaammaksi. On kustannustehokkaampaa selvittää ennen hankintavaihetta, mikä on se asia tai arvo joka asiakkaan näkökulmasta parhaiten ja palvelutuottajan kannalta tehokkaimmin ratkaisee asiakkaan ongelman. Asiakasarvon määrittelyn voisi ottaa mukaan myös kilpailutuksiin yhdeksi vertailtavaksi kriteeriksi hankintavaiheessa. Asiakasarvon ja palvelun laadun mittaaminen olisi palvelumuotoiluprosessin käyttöönoton jälkeen myös paljon selkeämpää, koska mittarit määriteltäisiin jo prosessin alkuvaiheessa.

Koska palvelumuotoiluprosessilla pyritään parempaan asiakasarvon tuottamiseen ja palveluiden asiakaslähtöisempään suunnitteluun tulisi palvelumuotoilua markkinoida enemmän myös asiakkaille. Heidän tulee ymmärtää mihin sillä konkreettisesti pyritään ja mitä asioita se vaatii heiltä itseltään. Asiakas pitäisi ottaa mukaan jo strategiavaiheessa, koska kuka muu voi asettaa hyödyt ja arvon mittarit paremmin kuin asiakas itse? Asiakkaan kanssa olisi käytävä keskustelu siitä, miten uudet palvelut tukevat asiakkaan strategiaa, miten ne vaikuttavat asiakkaan ydintoimintaan ja mikä on se konkreettinen

hyöty jonka asiakas palvelusta saa. Toisaalta jos Istekissä koko palveluliiketoimintaa kehitetään paremmalle tasolle, saadaan myös asiakkaalle ihan toisenlaista näkyvyyttä tarjottavista palveluista. Asiakkaalle voidaan tarjota ajantasainen palveluluettelo, josta asiakkaat saavat tiedon siitä, minkälaisia palveluita organisaatio tuottaa, miten ne tukevat asiakkaan omaa liiketoimintaa ja minkälaisia hyötyjä niistä on saatavissa. Tämä vaikuttaisi merkittävästi myös yhtiön markkinointiin ja brändiin.

Tämä opinnäytetyö oli opettavainen matka palvelumuotoilun ja palvelunhallinnan parissa. Paljon jäi vielä tutkittavaa ja kaikkia ajatuksia ei varmasti saanut tähän työhön kirjoitettua. Yhtiön kannalta saimme esille sellaisia kehityskohteita, joita pystymme ottamaan huomioon oman toimintamme kehittämisessä.

10 LÄHDELUETTELO JA TUOTETUT AINEISTOT

Ahonen , J.;& Rautakorpi, P. (2008). Arvoketjun johtaminen. WSOY.

Auno, K. (2018). Istekki Oy sisäinen haastattelututkimus.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry. (2018). Tuotanto ja investoinnit. [Viitattu 2018-03-17.]
Saataavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Grönroos, C. (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum Media Oy.

Hube Helsinki Oy. (27. 04 2017.). eHuone. Palvelumuotoilu on iso trendi mutta tiedätkö mitä se tarkoittaa? [Viitattu 2018-01-13.] Saataavissa: <https://e-huone.fi/artikkelit/palvelumuotoilu-on-iso-trendi/>

Hänninen , J. (2003). Liiketoiminnan kehittäminen. [Viitattu 2018-02-03.]
Saataavissa: <http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonen/VirtAMK/arvo.html>

Istekki Oy. (2015). Kapasiteetinhallinnan prosessikuvaus. Istekki Oy intranet.

Istekki Oy. (2016). ISTEKKI YDIN - Istekin uudistushanke esitys. Istekki Oy dokumentinhallintajärjestelmä.

Istekki Oy. (24. 08. 2017). Istekki Ydin Tietoisku. Istekki Oy dokumentinhallintajärjestelmä.

Istekki Oy. (2017). Uuden liiketoiminnon kehitysprosessi. Istekki Oy dokumentinhallintajärjestelmä.

Istekki Oy. (2017.). Istekki yrityksenä. [Viitattu 2017-10-20] Saataavissa: <https://www.istekki.fi/fi/istekki-yrityksena>

Istekki Oy. (2018). Asiakkuustutkimus 2017. Istekki Oy dokumentinhallintajärjestelmä.

itSMF Finland. (2017). ITIL ja Parhaat käytännöt. [Viitattu 2017 -10-20.]
Saataavissa: <https://itsmf.fi/itil-parhaat-kaytannot/>

Jokinen, T.;& Heikkilä , T. (2001). Arvoketju ja -verkosto. (Haaga-Helia) [Viitattu2018-02-02.]
Saataavissa: myy.haaga-helia.fi/~jokta/aaayrttipk/yrtinarvoketju.ppt

Kalland, Ben. (2009.). ITIL - Mitä se on? [Viitattu 2017-10-06.]
Saataavissa: <https://www.slideshare.net/Benkalland/itil-mit-se-on-presentation-937380>

Kinnunen , R. (2004). Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Koivisto, M. (2007). Mitä on palvelumuotoilu - Muotoilun hyödyntäminen palvelusuunnittelussa. (Taideteollinen korkeakoulu) [Viitattu 2017-08-27.]
Saataavissa: http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyto_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

McKinsey&Company. (2014.). The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency. [Viitattu 2018-02-28.] Saataavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency>

Miettinen , S. (2011). Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia.

Miettinen, S. (2014). Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus ry.

Muutostoitisto Flow. (2016.). Asiakaskokemuksen muutos. (K. Ruuskanen , Toim.) [Viitattu 2018-01-27.]
 Saatavissa: <https://www.slideshare.net/cxpafinland/05-cx-day-asiakaskokemuksesta-talk-of-the-town-muutostoitisto-flow-kalle-ruuskanen>

Sitra. (2013). Palveluintegraattori toiminta ja sen vauhdittaminen Suomessa. (P. Hirvola;& V. Auvinen , Toimittajat)
 [Viitattu 2018-03-06.] Saatavissa:
https://media.sitra.fi/2017/02/27052516/palveluintegraattori_toiminta_ja_sen_vauhdittaminen_suomessa_keskustelupaperi_2013_1_30_final_verkkoon-1.pdf

Solidabis Oy. (14. 6. 2017.). Käyttäjakeskeisyyden ja palvelumuotoilun hyödyt. [Viitattu 2018-02-15.]
 Saatavissa: <https://www.solidabis.com/kayttajakeskeisyyden-ja-palvelumuotoilun-hyodyt/>

Tilastokeskus. (2018). Työmarkkinat. [Viitattu 2018-03-17.]
 Saatavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_tyolama.html

Tirkkonen , T. (2014.). Palvelun laatu – määritelmä, mittaaminen ja kehittäminen. [Viitattu 2018-03-03.]
 Saatavissa: <https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelma-mittaaminen-ja-kehittaminen/>

Turunen , A. (2016). Muotoiluajattelusta apua digitaalisten palveluiden luomiseen. Tieteessä tapahtuu 6/2014 ss. 46-48. [Viitattu 2018-03-28.] Saatavissa: <https://journal.fi/tt/article/download/48245/14020/>.

Tuulaniemi, J. (2016). Palvelumuotoilu (3. p.). Talentum Media Oy.

Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. (2014.). Suomi on jo palvelutalous. [Viitattu 2018.03-17.]
 Saatavissa: <http://vatt.fi/suomi-on-jo-palvelutalous>

Wikipedia. (2017). Arvoketju. [Viitattu 2017-10-20.] Saatavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Arvoketju>

Vähäkangas, P. (2014.). Pumppu-hanke, Tehu - osahanke. [Viitattu 2017-10-20.]
 Saatavissa: <http://pumppu-hanke.blogspot.fi/2014/06/palveluita-kehittamaan.html>